



**Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Departamento de Filosofía y Sociología**

**Máster Interuniversitario: ÉTICA Y DEMOCRACIA  
Universitat Jaume I y Universitat de València**

**TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

**TÍTULO:  
ÉTICA APLICADA EN LA CULTURA EMPRESARIAL:  
IKEA, LOS BENEFICIOS DE UN NEGOCIO ÉTICO.**

Presentado por:  
**Manuel Suárez Albert**  
Dirigido por:  
**Dr. Domingo García-Marzá**

**Septiembre de 2020**

*«Por más egoísta que pueda suponerse un hombre, existen evidentemente en su naturaleza algunos principios que le hacen interesarse por la suerte de los otros y que hacen que la felicidad de estos resulte necesaria, aunque no se derive de ella más que el placer de contemplarla».* Adam Smith (1759)

## **Agradecimiento**

Este trabajo se inicia con una cita, atribuida a Adam Smith, que versa sobre principios, sobre solidaridad y sobre sentimientos ambiguos como el egoísmo y la generosidad.

Siempre que escucho hablar de cuestiones morales no puedo evitar recordar a mis padres y su lucha por llevar una vida digna tras los estragos y consecuencias de la guerra civil. Un ejemplo de vida y entereza con el que me transmitieron los valores que han guiado mi desarrollo personal y profesional. Valores como la responsabilidad, la honestidad o el compromiso, que ahora puedo reconocer en el acervo de la filosofía moral y política.

Unas circunstancias familiares complejas me empujaron desde joven a continuar la actividad comercial paterna, como medio de contribuir a la maltrecha economía familiar, para poco tiempo después incorporarme como empleado a una gran empresa que, visto ahora en perspectiva, resultó ser mi universidad de negocios. Aquella empresa, en la que tanto aprendí, relegaría mi vocación musical y la posibilidad de seguir una formación académica, lo que siempre consideré como una asignatura pendiente.

Con el paso de los años, la necesidad de mejorar mi formación me motivó a enrolarme en diversos cursos de prestigiosas escuelas de negocios, que coligieron los frutos de mi experiencia empresarial pero no colmaron ni mi curiosidad ni mi ambición de conocimiento. Finalmente, cuando las circunstancias lo permitieron, en 2014 iniciaría un Doble Grado en Sociología y Ciencias Políticas en la Universitat de València, experiencia tardía que vino a cerrar aquella asignatura pendiente de la juventud.

Cerca de finalizar el último curso, a sugerencia de Agnés Noguera, persona entrañable y notable empresaria, solicité mi ingreso como miembro a la Fundación ETNOR. La asistencia a sus seminarios incrementó mi deseo de ampliar horizontes respecto de la ética como motor de cambio de una economía en transición, y de ahí la decisión de realizar este Máster en Ética y Democracia que, a pesar de las complicadas circunstancias en las que se ha desarrollado, ha supuesto una excelente oportunidad de ampliar mi perspectiva del mundo empresarial y de mantener la tensión intelectual.

Nada desearía más que este trabajo académico, a pesar de sus muchos defectos y carencias, lo pudieran leer quienes me dieron todo a cambio de nada. Un todo que incluía una guía moral para la vida cuyo valor no fui capaz de reconocer hasta que ya era tarde para agradecer tan inmenso regalo. Por eso, y por muchas otras razones, este trabajo está dedicado a mis padres y a mi hermana pues, aunque ya no estén, su legado moral me acompañará siempre.

**Otros agradecimientos**

A Salvador Broseta Perales, por su amistad sincera y su magisterio.

A Agustín Domingo Moratalla, por su compromiso mas allá de las creencias.

A José María Lassalle, por su tolerancia, su amplitud de miras, y su afecto.

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo de fin de máster es analizar la influencia de las éticas aplicadas en el desempeño y mejora de la gestión de las empresas y corporaciones, así como el compromiso de estas organizaciones con la consecución del valor social que caracteriza la nueva cultura empresarial. Una mayor implicación de las empresas en la esfera pública, una mayor transparencia de sus actividades y un compromiso real en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es deseable como parte de su contribución a una sociedad más equilibrada. Para enriquecer nuestra investigación analizamos el caso de una gran empresa, IKEA, verificando como aplica su modelo de gestión ética.

En el presente contexto disruptivo, con múltiples transformaciones en marcha, las éticas prácticas pueden ser útiles como instrumentos de navegación que coadyuven a mejorar una realidad social y económica que atraviesa momentos sumamente críticos. El impacto del cambio climático en el medio físico natural, el crecimiento de las desigualdades sociales y económicas o la deslegitimación de la democracia como sistema de gobierno, son problemas de primer orden y las empresas tienen un papel fundamental en los esfuerzos colectivos para frenar los posibles riesgos que de ello se derivan. La aceleración que la actual pandemia ha imprimido al proceso de digitalización de la economía y de la esfera social está forjando una creciente dependencia de las nuevas tecnologías y un mayor crecimiento de los gigantes tecnológicos y empresariales, cuyas operaciones escapan al control fiscal de los Estado-nación. Ante este progresivo desplazamiento del poder, nos parece procedente analizar el compromiso empresarial con una sociedad más justa y equilibrada desde las éticas aplicadas.

**Palabras clave:** Ética, valor social, cultura empresarial, digitalización, empresas, IKEA.

## **ABSTRACT**

The objective of this end-of-master's work is to analyze the influence of applied ethics on the performance and improvement of the management of companies and corporations, as well as the commitment of these organizations to the achievement of the social value that characterizes the new business culture. Greater involvement of companies in the public sphere, greater transparency of their activities and a real commitment to the Objectives of Sustainable Development (ODS), is desirable as part of their contribution to a more balanced society. To enrich our research, we will analyze the case of a large company, IKEA, verifying how it applies its ethical management model.

In the present disruptive context, with multiple transformations underway, practical ethics can be useful as navigation tools that help to improve a social and economic reality that is going through extremely critical times. The impact of climate change on the natural physical environment, the growth of social and economic inequalities and the delegitimization of democracy as a system of government are major problems, and businesses have a fundamental role to play in the collective efforts to curb the potential risks arising from them. The acceleration that the current pandemic has imprinted on the process of digitization of the economy and the social sphere is forging a growing dependence on new technologies and a greater growth of technological and business giants, whose operations are beyond the fiscal control of the nation-states. In the face of this progressive shift in power, we believe it is appropriate to analyze the business commitment to a fairer and more balanced society from the applied ethics.

**Key words:** Ethics, social value, entrepreneurial culture, digitalization, corporations, IKEA.



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>9</b>
<b>2. ENFOQUE TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1. ÉTICA ECONÓMICA .....	15
2.1.1 Ética empresarial.....	15
2.1.2 La confianza como recurso moral .....	16
2.1.3 El rol de las escuelas de negocios .....	18
2.2. CÓDIGO ÉTICO EMPRESARIAL .....	19
2.2.1 La ética discursiva.....	20
2.2.2 Código ético empresarial, manual de elaboración .....	21
2.2.3 El comité de ética, la auditoría y el balance social.....	22
2.3. BIOÉTICA Y MEDIO AMBIENTE .....	24
2.3.1 Una responsabilidad común .....	26
2.3.2 El consumo responsable .....	27
2.3.3 La empresa ecológica.....	29
2.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	30
2.4.1 La teoría de los stakeholder.....	32
2.4.2 El principio de publicidad .....	34
<b>3. ENFOQUE COSMOPOLITA.....</b>	<b>37</b>
3.1. EL MARCO DE LOS DERECHOS HUMANOS .....	38
3.2. DEMOCRACIA Y DESARROLLO HUMANO .....	39
3.2.1 El problema de la gobernanza .....	39
3.2.2 El marco de la cooperación .....	40
3.2.3 Una mirada de preocupación.....	42
3.3. UN MARCO PARA LA GOBERNANZA.....	43
3.3.1 El Pacto Mundial de la ONU .....	44
3.3.1.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS .....	45
3.3.1.2 La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible .....	48
3.3.2 Las directrices de la OCDE para empresas multinacionales.....	48
3.3.3 El Libro verde de la Unión Europea.....	50
3.3.4 El Business Roundtable.....	52
3.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA RSE.....	53

3.4.1	La ISO 26000 .....	53
3.4.2	El Global Initiative Reporting .....	54
3.4.2.1	La versión G4 .....	54
3.4.3	Los Estados de Información No Financiera (EINF).....	55
3.4.3.1	¿De qué se informa? .....	55
<b>4.</b>	<b>ENFOQUE APLICADO.....</b>	<b>57</b>
4.1.	EL CASO IKEA .....	57
4.1.1	El gobierno corporativo.....	59
4.1.2	Cultura corporativa.....	60
4.1.3	El código de conducta para los trabajadores .....	61
4.2.	IWAY, EL CÓDIGO ÉTICO PARA PROVEEDORES DE IKEA .....	63
4.2.1	Las 14 condiciones y requisitos del capítulo general de IWAY .....	65
4.2.2	Perfil de la auditoria IWAY .....	66
4.3.	IKEA, UNA APUESTA POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	68
4.3.1	El compromiso de IKEA con los ODS .....	72
4.3.2	Un nuevo compromiso con los stakeholder .....	73
4.4.	LOS INFORMES NO FINANCIEROS DE IKEA .....	74
4.4.1	IKEA Sustainability Report .....	74
4.4.2	El informe no financiero, EINF, de IKEA Ibérica .....	79
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>



## **1. INTRODUCCION**

El propósito de este Trabajo Final de Máster es identificar y profundizar en los rasgos y características fundamentales de la cultura empresarial de una corporación global y líder en su sector de actividad, en este caso IKEA, analizando el modo en que aplican la ética y como esto influye en la gestión de la organización en base a su compromiso con el Global Compact de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Con este propósito, basándonos en los conocimientos adquiridos a lo largo del programa del máster, procederemos a seleccionar los conceptos y teorías que consideramos útiles para nuestra investigación. Así mismo, dado que los criterios que rigen el Global Compact están basados en los Derechos Humanos (DDHH), se incluyen breves reflexiones sobre los conceptos elementales que recorren de manera transversal estos derechos, tales como libertad, ciudadanía, democracia, desarrollo humano o solidaridad, derechos que se dan por asumidos pero cuya implementación y protección dependen de la cultura política y del papel de la sociedad civil, en muchos casos deficitarios. Esa cultura política tiene un relevante impacto e influencia en el día a día de nuestras decisiones como ciudadanos, emprendedores, directivos o consumidores.

Haremos un especial énfasis en el análisis de los aspectos más destacados de la ética económica y de los negocios, así como de la bioética, la ética discursiva y la relación entre democracia y desarrollo humano. Se presta especial atención a la conformación de los códigos éticos, a cómo se aplican en la vida corporativa actual y en sus mecanismos de seguimiento.

Resulta así mismo imprescindible acercarse a la teoría de los stakeholder, por su papel clave en las relaciones de la empresa con sus partes afectadas, que sirve para orientar nuevas formas en la relación empresa-sociedad basadas en el valor social de la actividad empresarial y no solamente en los resultados económicos o financieros. Este compromiso resulta trascendental para la participación empresarial en las iniciativas orientadas al logro de un desarrollo humano más equilibrado y sostenible.

Una vez establecidos los conceptos y principios que nos resulten más útiles y relevantes para evaluar el caso práctico, se procede a analizar el marco normativo institucional y su influencia e impacto en los nuevos modelos de gestión, en la transparencia, en la evolución de la cultura empresarial y en los beneficios que para las empresas tenga alinearse con las instituciones que trabajan por una mejora de la gobernanza global.

Siendo que la empresa objeto de estudio, IKEA, se encuentra plenamente comprometida con los diez principios del Global Compact (Pacto Mundial), que abarcan cuatro ámbitos clave para un progreso global e inclusivo, que son: respeto a los derechos humanos, cumplimiento de los estándares laborales, respeto al medio ambiente y lucha contra la corrupción; nos centraremos en las características y perfiles de aquellos de los ODS que esta empresa considera como prioritarios en sus acciones, así como las formas de medición de su progreso respecto de la Agenda 2030.

En este sentido, resulta conveniente constatar que existen variedad de marcos jurídicos y normativos en el plano internacional, que son útiles para guiar la rendición de cuentas y la monitorización de las actividades empresariales, tales como el Global Reporting Initiative (GRI), que mantiene una posición prevalente gracias a su acuerdo de colaboración para el control de los ODS, las directrices para el buen gobierno de Corporaciones Multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o los Estados de Información No Financiera (EINF) de la UE.

La elección del tema de este Trabajo Fin de Máster (TFM) deriva del interés del autor por contrastar una dilatada experiencia en el ámbito empresarial, propiciada por la dedicación al comercio internacional de materias primas para el sector de la madera y del mueble, con los cambios disruptivos que un novedoso conjunto de hechos sociales y económicos, guiados por las éticas aplicadas, han tenido en su sector de actividad y en la empresa con la que colabora en la actualidad, IKEA.

El contacto cotidiano con el tejido productivo nos ha facilitado ser testigos de la evolución de la mentalidad empresarial española, desde un modelo donde el empresario era en general autodidacta y autoritario, propio de los años 70, pasando por un relevo generacional que coincide con la incorporación al mercado común europeo en los 80 y 90, hasta la plena homologación internacional de nuestra economía, liderada en la actualidad por una serie de compañías que son referentes de sus sectores de actividad.

Coincidiendo con la apertura económica de los primeros años 90, y la integración definitiva en la CEE, la empresa española dio un gran salto al ámbito internacional, ampliando su marco de referencia. Lo que inicialmente parecía lejano se materializó en la realidad y el impulso del empresariado español, junto a unas condiciones óptimas derivadas de la globalización permitió que, empresas acostumbradas a jugar en el terreno propio de los oligopolios de la autarquía se modernizaran y ampliaran sus mercados, convirtiéndose en actores clave en sus mercados de referencia.

Tras un periodo de intenso crecimiento y de acercamiento a la media de los niveles de vida europeos, la crisis de 2008 reveló las carencias de muchos de nuestros sectores productivos industriales, que no acometieron la tan necesaria adaptación a las emergentes cadenas de suministro globales, puesto que se habían mantenido gracias a una demanda interna artificialmente sostenida por el sector de la construcción y por el crédito fácil.

El sector de la madera y el mueble, que tuvo un peso relativo destacado en la economía industrial de la Comunidad Valenciana durante décadas, perdió el tren de la globalización por razones todavía no analizadas y comenzó un prolongado declive. Al estallar la burbuja inmobiliaria muchas empresas desaparecieron y el tejido productivo se vio seriamente disminuido, mientras tanto IKEA continuaba su sólida expansión.

El objetivo último de este trabajo es identificar cómo las grandes empresas están variando sus modelos de negocio, incorporando aspectos éticos a su cultura corporativa para adaptarse y cumplir con las demandas de una sociedad civil cada día más exigente.

El trabajo está dividido en tres apartados, que se corresponden con los distintos enfoques utilizados para la investigación, y unas conclusiones finales. En el primer apartado se revisa el marco teórico más adecuado al caso en los ámbitos de la ética económica, el código ético empresarial, la ética medioambiental, y la teoría de los stakeholder. En el segundo apartado se analiza el desarrollo humano asociado a la democracia y el corpus normativo basado en los derechos humanos, con las cuatro dimensiones que sirven de base al Pacto Mundial: la igualdad, la lucha contra la corrupción, la sostenibilidad medioambiental y los mecanismos de rendición de cuentas. En el tercer apartado se contrasta lo anterior con el enfoque práctico a través de un caso aplicado, entrando más a fondo en la aplicación de la ética empresarial por parte de la corporación IKEA.

El estudio del compromiso ético de IKEA se pone en contraste fundamentalmente con el corpus teórico disponible, en particular el desarrollado por el experimentado grupo de filósofos y académicos denominado “Escuela de Valencia”.

La metodología seguida para alcanzar resultados en la investigación consiste en: utilizar el conocimiento adquirido en las clases magistrales, la lectura de los materiales y fuentes bibliográficas puestas a disposición del estudiante por parte del tutor, así como el uso de fuentes de información complementarias derivadas de la praxis profesional del autor a través de su observación participante.

En lo referente a los aspectos formales, para la elaboración de este trabajo se ha seguido la Guía para la elaboración del TFM (2019-2020) de la UJI y las normas de citas y bibliografía de Recerca (2018).

En lo que respecta marco temporal en que se ha desarrollado este trabajo, decir que, mientras en las universidades, centros de pensamiento, medios de comunicación, redes sociales y la propia sociedad civil, se debatía sesudamente sobre cómo embridar las transformaciones y cambios a que se enfrentan las sociedades contemporáneas, especialmente los derivados del cambio climático y del nuevo paradigma tecnológico, llegó la Covid-19.

La pandemia viene a recordarnos, entre otras cosas, que las certezas que han cimentado la forma de vida de los países más avanzados, de los cuales formamos parte, están sujetas mediante unos resortes al límite de su resistencia. Esta pandemia, a la que no se le ve un final próximo, ha supuesto un giro de 180° en nuestras prioridades como sociedad y ha revelado graves carencias de infraestructura, lo que ha dificultado o frustrado los planes de contingencia y ha puesto de manifiesto el papel crucial de las empresas en el buen desempeño de la sociedad. Nos encontramos ante una realidad socioeconómica donde los actores deben reposicionarse y donde las empresas tienen una gran oportunidad de mejorar sus prácticas y métodos si hacen un uso más intenso y adecuado de la ética.

## 2. ENFOQUE TEÓRICO

La preocupación por los comportamientos económicos y sus consecuencias es recurrente desde la antigüedad, encontrándose ya referencias sobre el comportamiento económico en la «Ética para Nicómaco» de Aristóteles.

Una conveniente aclaración nos invita a distinguir entre ética y moral. Moral vendría a ser el «conjunto normativo de lo que una sociedad determinada considera el comportamiento correcto a seguir por sus ciudadanos». En cuanto a la ética, es el «ejercicio de análisis y reflexión crítica sobre las normas y convenciones morales de cada sociedad» (Cortina, 1996), en el bien entendido de que a cada cultura humana corresponde un tipo de moral mientras que la ética aspira a guiar los actos individuales o colectivos en un plano global.

Es con el advenimiento de la modernidad, impulsada por un extraordinario desarrollo científico-técnico, cuando el ideal positivista de progreso lineal acaba por imponerse y choca con la realidad social. Como consecuencia de los cambios económicos y sociales que implica la Revolución industrial en sus distintas etapas, las tensiones sociales darán paso a acontecimientos de corte revolucionario y bélico de consecuencias catastróficas.

Esta sucesión de grandes acontecimientos marcará la historia del siglo XX y derivará en dos conflagraciones bélicas que finalizarán con el uso de la bomba atómica, haciendo palidecer la sensibilidad humana por sus efectos devastadores, impulsando los esfuerzos colectivos por renovar los fundamentos morales y consolidar la paz mundial.

Los derechos humanos recorren transversalmente el trabajo y procede afirmar desde un principio que su influencia ha sido decisiva en la actualización de las éticas prácticas. En particular, aquí destacaremos lo relativo a las dimensiones que tocan de lleno la actividad de las empresas, como las cuestiones sociales y medioambientales.

También destacamos la influencia de nuevas teorías filosóficas como: «Teoría de la Justicia» de John Rawls o «Teoría de la Acción Comunicativa» de Jürgen Habermas, denominadas por algunos «éticas del capitalismo» (Conill, 2017, pág. 221) que influirán decisivamente en la normalización de conductas más éticas y en la consolidación de una sociedad civil más influyente, de la que las empresas también forman parte fundamental.

El pensamiento económico, desde la revolución industrial hasta la actualidad, es básicamente utilitarista-positivista, por lo que la dimensión ética del homo economicus ha resultado ser consecuencialista. En su conferencia: «La Bioética y el mundo parlamentario» (Gracia, 2013), Diego Gracia identifica tres tipos de ética:

- Ética consecuencialista, basada en la consecución del éxito.
- Ética principialista, basada en la convicción.
- Ética de la responsabilidad, basada en la heurística del temor.

Hacemos a continuación una breve síntesis de estos tres modelos ideales de ética, que nos pueden ayudar a identificar la evolución de los distintos referentes morales que guían las decisiones económicas, comenzando por la ética consecuencialista.

En el utilitarismo los fines son puramente económicos, la orientación de los valores es pragmática y se encuentra una respuesta satisfactoria si la relación coste/eficiencia es positiva. El sujeto económico queda así justificado por sus ambiciones y elude cualquier otra consideración moral en pos del éxito. Es una ética útil para el logro económico y resulta ser la dominante del siglo XIX de la mano de pensadores liberales como Jeremy Bentham y John Stuart Mill.

Una de las contribuciones teóricas más relevantes a las ciencias sociales son los trabajos de Max Weber, en quien conviven la ética de las convicciones y la ética de la responsabilidad. Cualquier acción orientada éticamente puede tropezar con límites: se puede orientar según la ética de la convicción o según la ética de la responsabilidad. No es que la ética de la convicción se asocie a una falta total de responsabilidad, ni tampoco lo contrario. La primera se preocupa por actuar correctamente, mientras que la segunda exige que respondamos por las consecuencias (previsibles) de nuestra actuación.

En «La política como profesión» (Weber, 1919) el autor sugiere que en política las convicciones son dinámicas, lo absoluto ya no tiene cabida en la realidad y la responsabilidad pasa a ser funcional a una realidad más heterogénea. Otra aportación de Weber es la definición de una nueva categoría socioeconómica que vendrá a transformar las estructuras sociopolíticas, una tercera vía en la relación capital-trabajo: la burocracia. Esta nueva clase social tendrá entre sus funciones la gestión de la administración pública y la dirección de las empresas, por lo cual su rol de mediación resultará clave.

En último termino encontramos la ética de la responsabilidad, sobre la que nos extenderemos en el punto dedicado a la responsabilidad medioambiental, y que tiene su anclaje en la idea de Hans Jonas respecto al temor a una catástrofe como antídoto para tomar consciencia de la importancia de cuidar y cuidarnos.

Con la mayor implicación del mundo académico, la ética aplicada va tomando fuerza en el mundo de la empresa. A lo largo del trabajo incorporamos aquellas contribuciones a la teoría que consideramos útiles a nuestro análisis.

## **2.1. ÉTICA ECONÓMICA**

En el libro «Horizontes de economía ética» (Conill, 2017) se reflexiona sobre la diferencia entre el sentido moral y técnico de la economía. Desde Aristóteles, que se inclina por su sentido moral, a Adam Smith como primer exponente de la visión técnica. Smith sin embargo ya se interroga sobre un primario sentido ético de la economía, tal y como se constata en la cita con la que se inicia este trabajo.

Así mismo, Conill destaca el hecho concluyente de que tras la caída del bloque soviético el sistema capitalista no ha vuelto a encontrar alternativas plausibles, lo cual hace si cabe más necesario embridar sus excesos y carencias a través de una economía más ética. Lo expresa en términos muy claros en el siguiente párrafo:

No es fácil asumir que el egoísmo, la tendencia sistemática a la ganancia o al beneficio, la competencia y la actitud consumista, estén libres de peligros para una convivencia justa y feliz. Es muy dudoso que, tal y como está organizada la economía, puedan resolverse los problemas globales del mundo, como el subdesarrollo, la pobreza, la destrucción del medio ambiente y el paro. El intento de estrechar los vínculos entre economía y ética mediante la ética económica podría entenderse entonces como un reflejo de la necesidad de reorientar la actividad económica por parámetros morales como justicia, responsabilidad y solidaridad, hasta reconvertir la economía en economía ética (2017: 27-28).

A la solución de esos problemas globales de los que nos habla Conill tiene mucho que aportar el mundo empresarial, como también es mucho lo que puede hacer para contribuir a paliar los desajustes y desigualdades que, como consecuencia de la aceleración de la actividad industrial y mercantil, se vienen produciendo. Parece por tanto conveniente, si no indispensable, acordar mecanismos para una conducta empresarial más ética.

### **2.1.1 Ética empresarial**

La ética empresarial como disciplina es relativamente reciente, su aparición data de los años 70 del pasado siglo cuando una serie de circunstancias, como ciertos accidentes industriales de gran impacto medioambiental, una creciente globalización o la visibilidad de la corrupción de las grandes corporaciones transnacionales, tienen una notable repercusión en la opinión pública y fuerzan una reacción moral.

Los primeros desarrollos de la ética empresarial se producen en los EEUU, con una obra de referencia, «Business Ethics», publicada en 1982 (De George, Richard T., 2011), en donde se definen tres corrientes de la ética empresarial. La primera es la ética de los negocios, con una rama secular y otra religiosa. Una segunda corriente es la ética empresarial como disciplina académica, a su vez que como una rama filosófica

(normativa y crítica) y otra científico-social, (descriptiva y empírica). La última de estas corrientes consiste en adoptar en los negocios la ética, bien a través de su integración en la práctica cotidiana, pasando a formar parte del ADN empresarial, o a través de la responsabilidad social empresarial, RSE.

Las inquietudes y preocupaciones éticas del universo empresarial no son unívocas, hablamos de un universo diverso y plural. Para una mayoría de empresarios, en particular para los medianos y pequeños, el compromiso ético se tiende a identificar con un compromiso moral flexible, vinculado a las circunstancias. Hay una gran dificultad por reconocer el potencial positivo del compromiso ético como un recurso. En el quehacer diario, en lo cotidiano, el empresario tiende a considerar suficiente sobrellevar los negocios en un ámbito extremadamente competitivo, un contexto donde al primer despiste le roban el queso. Por tanto, la tarea de la teoría es fundamental para abrir paso a los recursos morales en la empresa e imbricarlos en la mentalidad y en la cultura corporativa. En este sentido abunda la idea de Adela Cortina cuando insiste en la necesidad de convertir la reflexión para la acción y las decisiones buenas de la empresa en *habitus* (Cortina, Las tres edades de la ética empresarial, 2004).

Siendo que la ética empresarial nos afecta a todos, como empleados, consumidores, proveedores, clientes, vecinos, etc. su manejo depende en mucho del desempeño del empresario. La influencia de las escuelas de negocios en la formación de estos actores es clave y, de manera progresiva, han ido incentivando comportamientos más éticos, incorporando a sus programas los contenidos relativos a Ética empresarial y RSE, auspiciados por el trabajo innovador de los departamentos de filosofía de las universidades, que son determinantes en el surgimiento de una ética empresarial con base académica y su extensión a través de la difusión de los cursos de formación.

De las muchas fuentes y posibilidades disponibles para ahondar en este recurso teórico, hemos optado por introducir el concepto de confianza como recurso moral, para a continuación detallar dos ejemplos extraídos de la experiencia personal en el paso por escuelas de negocios de reconocido prestigio que ponen de manifiesto la complejidad de asentar la ética como recurso.

### **2.1.2 La confianza como recurso moral**

En el libro «Ética empresarial: del diálogo a la confianza» (García-Marzá D. , 2004) encontramos algunas claves para entender cómo la reflexión ética ayuda a identificar aquellos activos intangibles de la empresa, que a menudo pasan desapercibidos a la



organización, y que una vez identificados ayudan a poner en pie una nueva identidad corporativa que incluya los llamados recursos morales, elementos intangibles pero básicos para generar confianza en las partes afectadas y construir una reputación con bases sólidas y duraderas.

Los recursos morales son un tipo especial de recursos, solo funcionan cuando seguimos los valores y normas morales, no cuando actuamos por estrategia, mientras que el resto de recursos, financieros, energéticos, materiales, etc., se agotan cuanto más se utilizan. Los recursos morales funcionan al revés: cuanto más los utilizamos más tenemos, y si no los utilizamos desaparecen.

La importancia de los llamados recursos morales surge de los cambios acaecidos como consecuencia de la globalización. Mientras el Estado-nación se mantuvo fuerte y con la plena capacidad de legislar y fiscalizar las actividades empresariales, había una jerarquía clara y la empresa estaba llamada simplemente a cumplir las normas estatales. A partir del acelerado desarrollo globalizador, esta prerrogativa estatal se ha debilitado y se hace más necesario que nunca el compromiso ético empresarial dentro de un marco ampliado de gobernanza.

La argumentación de García-Marzá nos facilita la comprensión de cómo la empresa ha adquirido un rol reforzado gracias a su papel clave dentro de la sociedad civil, esa parte de la sociedad “no política” donde se desarrollan una multiplicidad de interacciones sociales de forma libre y voluntaria. Un campo de acción donde se encuentran los intereses particulares, los comunes y los generales.

Dada la preponderancia de la sociedad civil en la gobernanza, donde la empresa está destinada a jugar un papel fundamental, la empresa ética, al asumir el compromiso con los valores de respeto y dignidad más allá de la coerción del derecho, pasa a convertirse en un agente de justicia, pues se anticipa a los conflictos mediante el uso extendido de los códigos éticos y de la responsabilidad social empresarial.

Estos conceptos nos deben servir para empezar a identificar lo que hacen las empresas con sus recursos morales, pues si, como indica García-Marzá (2004), cuanto más se usan mayor es el crecimiento de dicho activo, como en el caso de la buena reputación, deberán tener un efecto fundamental, tanto en el balance social como probablemente en la cuenta de resultados financieros, si el modelo de negocio está correctamente alineado con esos recursos. Esta idea deberá servirnos para identificar hasta qué punto influye en el caso aplicado analizado.

### **2.1.3 El rol de las escuelas de negocios**

La sensibilidad y responsabilidad social dependen de diversos factores, como la cultura empresarial asociada a cada sector de la actividad, igual que no hay dos empresas iguales no hay dos empresarios iguales. La disposición hacia unas normas que guíen la misión del empresario y sus equipos directivos depende así mismo de las circunstancias.

En el año 2007 tendría la oportunidad de realizar un programa de alta dirección (AMP) en el Instituto de Empresa (IE). En una de las primeras sesiones el ponente, un prestigioso profesor de finanzas, agitaba en su mano un billete de cincuenta euros mientras preguntaba a los atorados alumnos cual era el valor fundamental en la empresa. Discúlpeleme la ordinariez al repetir la locuaz respuesta del profesor, quien a voz en grito manifestaba que la clave de todo era el *rukiki*, es decir, la rentabilidad económica.

Este tipo de proselitismo de la codicia, del “greed is good”, ha estado presente en la vida empresarial y corporativa durante décadas, bajo la émula de la Escuela de Chicago y de las ideas de Milton Friedman, que han causado profundos cambios culturales en las empresas, imponiendo una financiarización de la economía que está en el origen de muchos de los problemas que padecemos y que ha provocado en la sociedad la búsqueda de una mayor justicia social y un reparto más equilibrado de los costes y los beneficios.

Algo más tarde, en 2009, al inicio de la crisis financiera y con el trasfondo de una profunda crisis de valores, me enrolaría en un curso intensivo sobre el sector cultural en la escuela de negocios IESE en Madrid. En el acto inaugural, el director académico invitó a los asistentes (la mayoría de ellos directivos de las principales instituciones culturales del país) a hacer una breve presentación de su trayectoria. Al llegar mi turno, con voz trémula, informé de mi profesión y del deseo de cambiar de actividad, para trabajar en algo que sirviera mejor al interés general. El invitado a cerrar aquel acto de inauguración era Diego Hidalgo, empresario y filántropo, de quien no tenía referencias, quien afirmaría que, al igual que algunos de nosotros, también se sentía un «emprendedor social», concepto por entonces bastante desconocido en el ámbito de los negocios. La combinación de la figura del emprendedor y el compromiso social se abría paso.

Estos dos ejemplos muestran lo que apuntábamos unos párrafos atrás: no existen dos empresas iguales ni dos empresarios iguales. Pero si, como apunta Richard Rorty, «la filosofía consiste en captar la propia época con el pensamiento», es interesante observar esa variación de tendencias de mentalidad y de comportamiento empresarial y poder trabajar por la posibilidad de una mayor sensibilidad social de los actores económicos.

## 2.2. CÓDIGO ÉTICO EMPRESARIAL

Durante la Ilustración, Immanuel Kant reconcilia racionalismo y empirismo. La propuesta de Kant es innovadora y exige que nuestras acciones respeten la ley moral (Cortina, La razón práctica como herencia de la ilustración, 1991). Una ley moral que debe situar al ser humano como un fin en sí mismo y no como un medio subordinado a la primacía de lo material. La influencia de las ideas kantianas llega hasta hoy mediante una aportación clave a la filosofía moderna: la ética deontológica, un conjunto de deberes y normas a seguir, que junto a la ética dialógica inspiran las teorías preeminentes.

Los códigos éticos representan en la actualidad una de las formas de institucionalización de la ética de la empresa más común y extendida. Tanto es así que es difícil encontrar una empresa con su personalidad y su carácter que no se presente con una declaración más o menos sistemática de sus valores y de sus intenciones. (Weber J. , 1993) en (García-Marzá D. , Ética empresarial: del diálogo a la confianza, 2004, pág. 245).

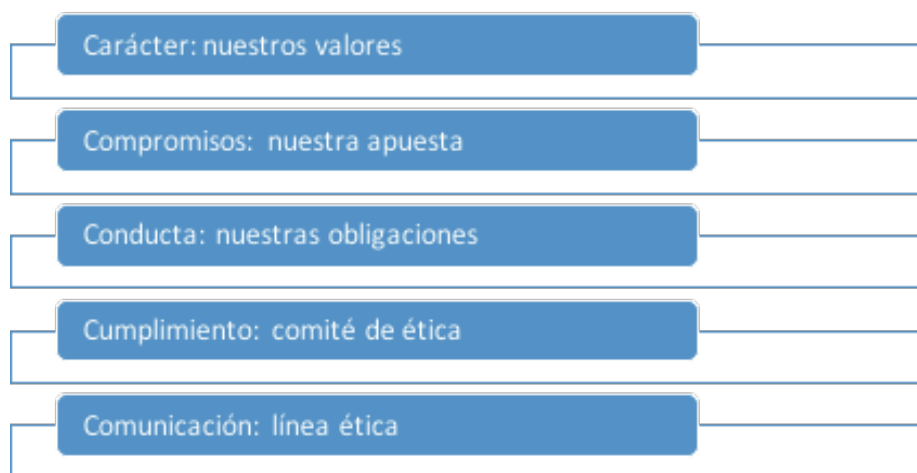


Figura 1. Estructura de código ético y conductual. (García-Marzá D. , 2017, pág. 272)

«El código ético es un documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos que deben guiar la actividad de las personas de la organización. Debe ser una reflexión conjunta, no impuesta, de la organización, lo cual implica un proceso participativo y dialogado de toma de conciencia de responsabilidades de los miembros de la misma. Los códigos éticos se revelan como una de las herramientas adecuadas para la mejora de las prácticas empresariales». (Fundación ETNOR, s.f.)

«La principal función de un código ético es servir de guía o advertencia para la conducta en situaciones específicas». (Siurana, 2009).



Figura 2. Elementos de la infraestructura ética. (García-Marzá D. , 2017, pág. 271)

### 2.2.1 La ética discursiva

En Apel y Habermas encontramos enseñanzas que nos aportan conceptos útiles sobre las condiciones óptimas para la elaboración de un código ético.

¿Cuales son las guías y normas que deben facilitar una comunicación ideal?

Una norma ética fundamental se basará en que:

- 1- Los seres pensantes estén obligados a tener en cuenta las necesidades de los demás, y que estas puedan armonizarse por vía argumentativa.
- 2- Los que tengan “competencia comunicativa” procuren un convenio para la formación solidaria de la voluntad.

Una comunidad ideal de comunicación requerirá que:

- Todos tengan una información adecuada sobre el tema de debate.
- Todos tengan las mismas oportunidades de intervenir argumentativamente.
- Se disponga del tiempo suficiente para dialogar.
- Que no haya presión ni coacción de unos sobre otros.
- Que todos quieran llegar a la verdad y la justicia.
- Que venza el mejor argumento.

### **2.2.2 Código ético empresarial, manual de elaboración**

En cuanto al método de elaboración y construcción de un código ético, es primordial el reconocimiento del otro, la intersubjetividad y el papel de la ética dialógica, en tanto que dignifican al sujeto económico, tanto al productor como al consumidor, otorgándole la cualidad de fin y no de medio en las relaciones económicas.

En el libro «Códigos éticos para el mundo empresarial» (Lozano, 2004) se describen las características propias de un código ético empresarial. Los elementos estructurales del código ético a tener en cuenta son:

- Definición
- Expresión escrita de la voluntad de formular reflexivamente las responsabilidades compartidas de la organización y comunicar sus criterios, valores y fines
- Expectativas
- Anticipar problemas, mejorar en gestión, imagen y confianza, y atraer talento
- Funciones
- Existen tres funciones principales: aspiracional, educacional y regulativa
- Compromisos
- Un apoyo decidido por parte de la dirección, recursos, constancia y darse tiempo
- Simultáneamente distinguimos una serie de componentes dinámicos
- Consideraciones previas

Se debe pautar el modelo de código que se quiere eligiendo entre opciones binarias: Debería ser rápido o madurado; abierto o cerrado; ambicioso o realista; positivo o negativo; detallado o conciso; general o concreto; con control interno o externo.

En cuanto a su elaboración deben observarse los siguientes criterios:

- Rasgos y características

Se debe elegir la orientación hacia valores o normas, priorizando los valores, más propios de la ética aplicada. En lo formal debe ser claro, conciso, y con un carácter más positivo que sancionador. En sus contenidos debe recoger valores como honradez, calidad, creatividad, respeto mutuo, cooperación ... y otros propios de la ética cívica como la solidaridad, igualdad, libertad o diálogo activo.

- Proceso de elaboración

Modelo: su elaboración deberá seguir el modelo lógico-hermenéutico, basado en conocer las estrategias utilizadas y cuales son los valores de las alternativas. Debe contar con la participación de todos los afectados, estar próximo a la realidad que trata, ser transversal y crítico, y orientado hacia la ética consecuencialista.

Respecto de su estructura: debe seguir un proceso de tres fases:

- a. Análisis inicial de estructura, cultura corporativa y del marco legal y político.
- b. Análisis crítico incluyendo un borrador que se difundirá entre los interesados.
- c. Propuesta definitiva que sintetice los valores, la cultura corporativa y los compromisos a futuro de la organización.

Proceso de aplicación y desarrollo: En este último punto se señala un repertorio de doce medidas a tomar para una aplicación exitosa y duradera de nuestro código:

- Integración en la vida diaria de la empresa.
- Respaldo probado de la alta dirección.
- Difusión amplia del texto a todos los empleados.
- Resolución de conflictos entre empleados.
- Participación mediante la opinión de todos los implicados.
- Asegurar la plena comprensión por parte de todos.
- Incluir el texto en el contrato de trabajo de los empleados.
- Integrar en los programas de formación los aspectos éticos.
- Accesibilidad al texto mediante traducción a diversos idiomas.
- Distribución del texto entre los stakeholder.
- Incorporar en la práctica los informes de estados no financieros.

### **2.2.3 El comité de ética, la auditoría y el balance social**

Ya hemos hablado del necesario contrato moral que, como consecuencia de un profundo dialogo entre las partes afectadas y en condiciones de simetría e igualdad, tiene que alcanzarse para que la actividad de las empresas y organizaciones se pueda desarrollar de manera justa y ética. Por lo tanto, es la participación una dimensión clave en la elaboración y desarrollo del código ético, pero también en su actualización. De ahí la importancia de que exista un foro permanente de debate y discusión entre los afectados.

En el texto «Ética de la empresa» (Siurana, 2009), leemos lo siguiente acerca de la formación de las comisiones o comités de ética: Para que se conviertan en una auténtica herramienta de mejora ética, deberían tener las siguientes características<sup>1</sup>:

1) Estar compuesta por representantes de todos los estamentos de la empresa y grupos de afectados; por ejemplo: un miembro del equipo de dirección, empleados de diferentes áreas, un miembro de la sección de recursos humanos, un consumidor y un proveedor.

---

<sup>1</sup> Cf. J. Félix Lozano y Juan Carlos Siurana, “Las comisiones éticas como mecanismo de integración de la ética en las organizaciones”, Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5, 2000, pp. 135-144.

2) Ser multidisciplinar. Debe disponer de personas profesionales formadas en las cuestiones técnicas que se debatan. Así, en algunos casos será necesario incorporar a un ingeniero, a un técnico de medio ambiente, etc. según el problema concreto tratado. Deberá disponer en todo caso, en plantilla, de un experto en ética.

3) Afrontar los problemas éticos tratando de llegar a un consenso tras un diálogo en condiciones de igualdad.

4) Desarrollar procedimientos para fomentar el diálogo entre los miembros de la empresa, y entre éstos y el resto de grupos de afectados, en condiciones de igualdad.

5) Guiarse por intereses universalizables.

6) Desarrollar procedimientos para fomentar la transformación de la voluntad de todos los miembros de la empresa hacia intereses universalizables.

7) Responsabilizarse por la conservación de la empresa y por su progreso ético en el tiempo.

8) Desarrollar procedimientos para fomentar la responsabilidad ética de los miembros de la empresa.

9) Elaborar protocolos para afrontar casos concretos.

10) Aconsejar, pero no obligar. La función de la comisión debe ser consultiva, pues la empresa sólo puede ser ética si cada uno de sus miembros va desarrollando un carácter de acuerdo a valores éticos reconocidos libremente, y no por coacción, ya sea legal o de otro tipo.

Como hemos destacado al principio, la participación es un elemento clave que se encuentra en el núcleo de la ética empresarial. En el siguiente bloque, desde la perspectiva de los derechos humanos, el desarrollo y la cooperación, trataremos sobre el estado actual de la democracia, o más bien de su profunda crisis. Aunque existen muchos modelos de democracia, en la UE, y en particular en los países nórdicos, la democracia deliberativa y participativa es parte esencial de la cultura política, por lo que conceptos como democracia industrial, tan ajeno a la cultura empresarial ibérica, tienen un papel clave en el desarrollo económico y la estructura social. En (García-Marzá D. , *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, 2004, pág. 269) encontramos la siguiente referencia:

«La democracia empresarial es necesaria y hay que saber organizarla porque, en una sociedad de organizaciones, la democracia sólo tiene sentido si se aplica a las actividades organizativas que más impactan a los ciudadanos en su vida cotidiana»<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> H. Mintzberg, *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos, Madrid, 1991, p. 369.

En definitiva, en el plano funcional, el comité de ética es el espacio de participación donde se realiza el seguimiento y control del código ético. (García-Marzá D. , *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, 2004, pág. 274).

En último término, para cerrar el bloque teórico, nos ocuparemos de los conceptos de balance social y de auditoría ética, como parte del sistema integrado de gestión ética.

En García-Marzá leemos: «la auditoría ética se entiende desde la oportunidad y conveniencia de elaborar un sistema de información pública sobre el comportamiento ético de la empresa» (*Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, 2004, pág. 277). El autor expresa la conveniencia de este sistema de gestión ética, en el sentido de disponer del conjunto de herramientas adecuadas para mantener en el tiempo la confianza en las empresas, cada vez más globalizadas, a través de una fiscalización eficaz y homologable en los distintos ámbitos normativos. Su objetivo no es otro que la gestión de los recursos morales y la búsqueda de nuevos caminos para integrar el beneficio social y el beneficio económico. La auditoría ética persigue constatar los logros alcanzados por la empresa respecto de sus compromisos sociales y medioambientales.

Desde la Fundación ETNOR, García-Marzá ha elaborado un estándar de auditoría ética, la EA-10, que analiza valores como: integridad, credibilidad, justicia, diálogo, transparencia, dignidad, legalidad, compromiso cívico, ecología y responsabilidad.<sup>3</sup>

Respecto del balance social, desde el punto de vista de la RSE, se entiende como un registro o sistema de información acerca de las prestaciones sociales que ofrece la empresa y los gastos sociales en que incurre, integrando así los intereses de la empresa con los de los trabajadores y de la sociedad en general. (García-Marzá D. , *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, 2004, pág. 280).

### **2.3. BIOÉTICA Y MEDIO AMBIENTE**

En este apartado se intentan desentrañar algunas claves de la relación entre el mundo de la economía, el papel de las empresas, la adicción al consumo y los valores morales predominantes en la actualidad, utilizando para ello el concepto de responsabilidad. Agustín Domingo (2019) sitúa la consolidación de la responsabilidad en la ética filosófica en tres momentos clave que citamos a continuación:

---

<sup>3</sup> Domingo García-Marzá, “Auditoría ética: un instrumento para el diálogo empresarial”, *Sistema*, 174, 2003, pp. 3-20.



- La conferencia de Max Weber «La política como vocación» (1919) incluida en su libro «El político y el científico» (Weber M. , 2012), donde postula el tránsito de una ética guiada por principios a una ética guiada por consecuencias, rompiendo con Kant.
- La publicación del libro de Hans Jonas «El principio de responsabilidad, Ensayo de una ética para la civilización tecnológica» (1966), un nuevo punto de inflexión al considerar Jonas como un problema sistémico el abuso que el ser humano ejerce sobre la naturaleza y sus limitados recursos. El nuevo imperativo de Jonas es la responsabilidad del cuidado, que pasa a ser un «deber» y una exigencia prospectiva, ya no basta con reparar o curar las heridas que infligimos a la naturaleza.
- La última referencia será el libro de K.O. Apel «La transformación de la filosofía» (1973), donde a través del giro lingüístico se postula que la responsabilidad está vinculada a la verdad dialógica y comunicativa.

Dado que nos interesa ubicar las preocupaciones medioambientales dentro de las distintas éticas prácticas, nos valdremos de la bioética pues es la que tiene ver con el cuidado, no solamente de la salud sino también del medio físico que nos señala nuestro lugar en el mundo: la casa, el Oikos. Como se recoge en un reciente artículo titulado «Cuidado y responsabilidad, de Hans Jonas a Carol Gilligan» (Domingo, 2019), hay una Bioética del cuidado que descansa en la razón vital y orienta el concepto de sostenibilidad a la hora de elaborar las políticas públicas, tanto en el plano de los Estados-nación como en programas supranacionales, como son los ODS.

El libro de Hans Jonas «El principio de vida: hacia una biología filosófica», publicado originalmente en Alemania en 1966, supuso un primer aldabonazo acerca de la preocupación por los daños ambientales que empezaban a manifestarse. Grandes ambientalistas, como Félix Rodríguez de la Fuente, Jacques Cousteau o David Attenborough, comienzan en los años 70 del pasado siglo XX a realizar una amplia labor de concienciación sobre los impactos que el acelerado desarrollo económico, la migración del campo a la ciudad o las pruebas nucleares, causan en la naturaleza. A esta faceta de divulgación mediática y pedagógica, de enorme trascendencia social, se le añade en el mismo periodo el surgimiento del movimiento social ecologista, inicialmente minoritario, que poco a poco va convirtiéndose en movimiento político de primer orden, que ha promovido y situado la Ecología política en la agenda gubernamental alcanzando una notable influencia, particularmente en el ámbito normativo de la UE y la ONU.

Lo que aquí se pretende dilucidar es qué puede aportar la ética para mejorar nuestra relación con el medio natural y si se puede establecer una correlación entre el concepto

de responsabilidad y la preservación de un planeta saludable para que las próximas generaciones lo reciban en condiciones similares a como lo recibimos nosotros.

### **2.3.1 Una responsabilidad común**

La idea más funcional acerca del medio físico que propone «El principio de responsabilidad» (Jonas, 1995) es la llamada «heurística del temor». Jonas sintetiza esta idea de heurística del temor en una frase: «solamente sabemos qué está en juego cuando sabemos que está en juego» (1995: 65). Jonas explica que, mientras el peligro nos es desconocido no sabemos lo que hay que proteger y advierte sobre las consecuencias de las decisiones presentes en las generaciones futuras. El decisor actual puede sentirse legitimado en sus decisiones, pero ¿qué decir de las decisiones que afectan el devenir y el bienestar de generaciones futuras? Esta cuestión es básica en el enfoque de las éticas aplicadas al mundo de la empresa, es situar los límites de la responsabilidad.

El ser humano desconoce las consecuencias de sus acciones, por lo que al analizar las decisiones para la acción existen muchos elementos relativos al juego, es una forma de apuesta, y Jonas se plantea si esto es lícito cuando de nuestras acciones depende el bienestar de terceros. Un ejemplo al uso sería el proceso de la disuasión nuclear, cuando la apuesta de un líder puede implicar la aniquilación de los otros, ¿es esto lícito?

El capítulo IV del libro se titula «El deber para con el futuro» y se inicia con la explicación de la idea de reciprocidad, que responde a un entramado de derechos y deberes. Sin embargo, cuando dialogamos con el futuro, con algo que todavía no es, Jonas se pregunta: ¿ha hecho el futuro alguna vez algo por mí? (1995: 82). ¿Tengo alguna responsabilidad hacia lo que todavía no existe y que no me podrá corresponder?

En este pensamiento paradójico se encuentra una de las claves que nos sirven para justificar la necesidad del altruismo. Se pregunta Jonas si tiene sentido valorar las consecuencias de un daño por el que no somos culpables y no tendremos que pagar. Y se responde afirmativamente, argumentando que debemos considerar a las generaciones venideras como consideramos a nuestros hijos, con quienes se produce el único comportamiento altruista conocido, pues se les da todo sin exigir nada a cambio. No obstante, la justificación teórica de este compromiso altruista difiere, pues en el caso de los padres es un deber justificado por la procreación, pero respecto a esa neonata próxima generación el vínculo sólo se justifica por posibilitar la esencia humana futura.

El planteamiento ético sería: «Puesto que en cualquier caso los hombres futuros estarán ahí, se otorga a su no solicitada existencia, si es que se ha llegado a eso, el derecho

a acusarnos a los hombres anteriores de ser los autores de sus desdichas, si hubiéramos echado a perder el mundo o la naturaleza humana mediante un obrar frívolo y evitable» (1995: 85). Mientras que de la existencia solamente son responsables los progenitores, de «las condiciones de su existencia» pasarían a ser aquellos que han creado las condiciones de vida de dicha existencia.

En cuanto a la relación con la Tierra, en el Capítulo V del libro aparecen desarrolladas algunas ideas interesantes que aquí citamos: «El primer deber del comportamiento humano colectivo es el futuro de los hombres» o «El futuro de la naturaleza es una responsabilidad metafísica, toda vez que el hombre se ha convertido no sólo en un peligro para sí mismo, sino también para toda la biosfera» (1995: 227).

Más adelante, Jonas se adentra en la comparación entre sistemas políticos y la actitud de estos hacia la naturaleza. La idea de que los regímenes totalitarios tienen un mayor margen de maniobra para gestionar los desastres y las crisis medioambientales queda en cuestión por la experiencia, particularmente en lo relativo a la transparencia y la verdad de los hechos (véase Chernóbil). Jonas es un pensador profundamente crítico, que muestra mucho interés en explorar la realidad de las experiencias alternativas al capitalismo. Nos quedamos con su idea de responsabilidad altruista para con las siguientes generaciones.

### **2.3.2 El consumo responsable**

El pensamiento económico convencional sobre el consumo parte del supuesto de que los individuos actúan racionalmente en su conducta de compra, maximizando su utilidad y tomando como base de sus decisiones una jerarquía de gustos y preferencias que parecen emerger de forma autónoma al entorno social.

Desde la sociología, se analiza el consumo como un abanico de actividades que realizamos los individuos, pero también las organizaciones, desde que se produce una necesidad hasta el momento en que se satisface. Más allá de las acciones conscientes, existen otras subyacentes a nuestro comportamiento consumidor, entre las que destacan aspectos psicológicos, culturales y emocionales que influyen en el proceso de compra que se ha convertido en multidimensional. La teoría sociológica ha cuestionado el enfoque puramente económico del consumo, apuntando al papel que juegan los aspectos sociales y culturales en la orientación de los consumidores en sus decisiones de compra.

La investigación clásica se centra en el estudio del carácter simbólico del consumo como un proceso social de expresión y construcción de la identidad. Para Veblen, el consumo se conforma como un marcador simbólico de la posición social que se ocupa

dentro de la estructura social, la ostentación de riqueza deriva en prestigio social. Para Simmel (Marinas, 2000) el sujeto del consumo no es el individuo sino el entramado de relaciones, reales y simbólicas, lo que él denomina «estilo de vida». El objeto de consumo es la red de pautas culturales, de relatos y signos en el que los objetos se nos muestran.

La escuela española (Ortí, 1994) describe el tráfico-mutación de un capitalismo de producción, basado en la producción de bienes de equipo, propio del siglo XX, a un capitalismo basado en la producción masiva de bienes de consumo.

En la década de los setenta el estructuralismo se ocupará ampliamente del consumo. Baudrillard analiza su evolución desde una lógica funcional, basada en la satisfacción de necesidades, hacia una lógica derivada de la diferenciación que otorgan los signos externos, es el consumo como representación. Por su parte, Pierre Bourdieu (La distinción, 1999) introduce nuevos conceptos como *capital social* y *habitus*, en los que la dimensión simbólica del consumo tiene un papel clave en la reproducción social.

Bauman afirma (Domingo, Ciudadano y responsabilidad, de Hans Jonas a Carol Gilligan., 2019) que los deseos vienen con una obsolescencia programada para ser sustituidos, a su vez, por nuevos deseos. La madurez del consumidor no está en el aprovechamiento de las cosas y la valoración de su durabilidad. En lugar de aplacar, calmar o satisfacer los deseos, lo que la cultura consumista hace es acortar su duración y acelerarlos. Al acto de apropiación le sigue de inmediato el de la eliminación:

«Los consumidores hechos y derechos ni siquiera pestañean a la hora de deshacerse de las cosas, aceptan la corta vida útil de las cosas y su muerte anunciada.... Para los maestros del consumismo, el valor de todos y cada uno de los objetos no radica tanto en sus virtudes como en sus limitaciones... la renovación y en rejuvenecimiento son inminentes ... Hoy la persistente necesidad del perfeccionamiento no apela tanto al mejoramiento de las cosas, sino a su profusión y veloz circulación... una sociedad de consumo solo puede ser una sociedad de exceso y prodigalidad y, por ende, de redundancia y despilfarro.... El exceso echa leña al fuego de la incertidumbre que supuestamente debía apagar, o al menos mitigar o desactivar. Por tanto, y paradójicamente, el exceso nunca es suficiente. Las vidas de los consumidores están condenadas a ser una sucesión infinita de ensayos y errores». (VC, 120-121) en (Domingo, 2019).

Pero, ¿en qué consiste el consumo ético? En «Por una ética del consumo, la ciudadanía del consumidor en un mundo global» (Cortina, 2002) se abordan diferentes dimensiones del consumo y se identifican conceptos y etapas de la ética. Por ejemplo: ¿cuales son las preguntas que al contestarse nos indicarán si nuestro consumo es ético? Son tres: ¿Que se debería consumir? ¿Para qué se debería consumir? ¿Quién decide qué consumimos? Las

respuestas que de ello se obtengan deben contener la solución a la disyuntiva moral que plantea la autora: debe ser un consumo justo y debe facilitar al consumidor una vida buena. Lo define más ampliamente en el libro cuando vincula ciudadanía y consumo, y persigue la implicación y participación de la sociedad civil en la determinación de lo que es justo y de lo contribuye o no a la vida buena.

El problema medioambiental es complejo y multidimensional. Los comportamientos sociales apenas varían conforme el problema se agrava, consecuencia de un consumo incesante que elude la responsabilidad mientras asistimos a las consecuencias del cambio climático: deshielo de glaciares, grandes incendios forestales y desertización, sequías ... la nuestra es una vida dominada por un consumismo poco consciente.

### **2.3.3 La empresa ecológica**

Hemos atendido al componente de la responsabilidad personal, tanto por la parte lo que nos toca como individuos morales en el destino colectivo como en la dimensión micro de lo cotidiano a través del impacto de la evolución de los modelos de consumo al uso.

En el plano intermedio se sitúa el papel de las empresas, puesto que tienen un poder considerable para producir externalidades, tanto positivas como negativas, según sea la orientación de sus acciones y su compromiso ético medioambiental. Este compromiso responde al contrato moral que la empresa haya asumido. En este sentido volvemos al libro «Ética empresarial: Del dialogo a la confianza» (García-Marzá D. , Ética empresarial: del diálogo a la confianza, 2004) en cuyo capítulo 11 se trata de la responsabilidad ecológica de la empresa.

García-Marzá amplía el espectro teórico de la moral ecológica desde el ámbito discursivo de Habermas y Apel, perfilando la propuesta más metafísica de Jonas, para alcanzar el necesario imperativo moral ecológico que deviene criterio intersubjetivo que permitirá a la ética ecológica fundamentar deberes y tareas concretos (2004, pág. 217). Para ello es imprescindible pasar a considerar la empresa como una institución social, no sólo como instrumento de generación de beneficios financieros y monetarios para el accionista o como garantía de los puestos de trabajo.

Alcanzado el contrato moral se procederá a institucionalizarlo en tres niveles:

- 1- Incorporando el medio ambiente dentro de la misión-visión de la empresa.
- 2- Integrando los valores ecológicos en el ADN de la cultura empresarial.

- 3- Definiendo una estrategia que incluya los compromisos, las acciones a realizar y los mecanismos de publicidad que se ajustarán para comunicar los resultados.<sup>4</sup>

En definitiva, para incentivar una posición proactiva de la empresa en la asunción de un mayor compromiso moral respecto de los aspectos medioambientales, se precisa facilitar una acción coordinada de las administraciones públicas para simplificar y armonizar las normativas tendentes al solapamiento, ejercer un mayor control sobre los *free riders*<sup>5</sup>, y una buena dosis de pedagogía para hacer comprender al empresario el valor agregado que subyace de convertirse en empresa ecológica: mejor reputación social, mejor valoración de su gama de producto y un mayor compromiso de los stakeholder.

Este repaso sobre la ética ecológica nos debe servir de orientación y también facilitarnos las herramientas necesarias para un mejor análisis del caso seleccionado por sus clara implicaciones medioambientales.

## **2.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La sociedad es cada vez más consciente de los impactos del capitalismo sobre las personas y el entorno natural y exige a las empresas una mayor responsabilidad. En ese nuevo orden de prioridades, las empresas cuentan con instrumentos *ad hoc*, frente a opinión pública y consumidores, que demuestran coherencia y eficacia para alcanzar la transparencia necesaria, son la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa. Estos elementos, estructurales de la cultura empresarial, están facilitando una mayor concienciación y la alineación gradual de las grandes multinacionales con los ODS.

La empresa ya no se entiende como una organización exclusivamente orientada a extraer el máximo provecho económico de su actividad a través de estrategias ajenas a su entorno social y medioambiental. Por lo tanto, a la empresa se le exige una mejora de su desempeño que incluya, no sólo una buena reputación sino también, una atención al impacto exógeno de las dimensiones más sensibles de su actividad. (Argandoña, 1998).

---

<sup>4</sup> Sobre este punto se vuelve más adelante al tratar las auditorías y control normativo de la UE.

<sup>5</sup> Expresión utilizada en ciencia política para denominar a los individuos que eluden cumplir sus obligaciones en ausencia de coacción y se aprovechan de los bienes públicos.

La RSC es parte de la reputación corporativa de la empresa y tiene, entre otras cosas, la virtualidad de servir como guía del necesario cumplimiento normativo, *compliance*<sup>6</sup>, que en una primera instancia resulta de utilidad para anticiparse a responsabilidades derivadas de malas prácticas de los miembros de la empresa.

Otro objetivo de la responsabilidad social corporativa es armonizar los diferentes intereses en juego con todos los afectados por la actividad económica de la empresa. Si existiera una formula que asegurase la integración de estos principios de responsabilidad empresarial no serían necesarios los códigos éticos ni las auditorías, sin embargo el aspecto reputacional sigue contando menos que el beneficio económico, como muestran los casos más flagrantes de corrupción y malas prácticas empresariales, una realidad consentida durante años por las escuelas de negocios, firma de auditoría y gobiernos, que se manifiesta en la ausencia de responsables que respondieran por la crisis de las hipotecas basura y sus efectos en el sistema financiero y en la economía global.

La tensión entre esa codicia y la ética es una constante. Para modificar las malas prácticas se requiere de instrumentos eficaces, siendo imprescindible que las empresas cuenten con unos códigos éticos alineados no sólo con el interés del accionista sino con los intereses colectivos. El comportamiento de las empresas debe ir más allá de respetar la ley, debe basarse en valores universales, pues las consecuencias de sus acciones lo son, al igual que su capacidad de influencia trasciende la mera actividad económica.

Comencemos por establecer una referencia de significado del término stakeholder, que no encuentra una traducción directa y adecuada al español. Podríamos decir que se trata de aquellas partes interesadas y afectadas por la actividad de la empresa, una gran variedad de colectivos e individuales, pero también corporaciones e instituciones.

No todos los stakeholder tienen el mismo peso y significación para la empresa, sin embargo, se les debe prestar a todos la debida importancia. Se les puede clasificar de maneras diferentes: los afectados internos y externos o bien los primarios y secundarios.

Respecto del primer grupo, los internos y externos, la diferenciación estriba en si forman parte de la empresa: propiedad, accionistas, directivos, empleados ... o son terceras partes interesadas: clientes, proveedores, distribuidores etc.

Estas fuerzas vivas, en definición del filósofo y matemático Robert Edward Freeman, son «aquellos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir» (Freeman,

---

<sup>6</sup> El *compliance* se ha venido incorporando a las prácticas empresariales a raíz de las directrices para el buen gobierno y la anticorrupción de la OCDE.

2011). De ahí la importancia para las empresas de trascender una orientación puramente estratégica, en línea con las ideas dominantes de Milton Friedman y la escuela de Chicago que durante las últimas décadas han alimentado al neoliberalismo más intransigente, encaminada exclusivamente a resultados de corto plazo para el accionista (shareholder), y satisfacer también los intereses de otros grupos igualmente relevantes para el proceso empresarial como son: los trabajadores, clientes, proveedores, medios de comunicación, las comunidades locales, en definitiva contar con la sociedad civil.

#### **2.4.1 La teoría de los stakeholder**

El interés por la teoría de los stakeholder, presentada en 1984 como herramienta práctica para la gestión empresarial, ha recibido un respaldo generalizado a lo largo de las últimas décadas. En este trabajo, el autor sintetiza sus propuestas en seis principios básicos (Freeman, 2011):

- La empresa debe tener en cuenta las consecuencias de sus acciones con independencia de sus objetivos.
- No se precisa coincidir con los criterios de los stakeholder, pero si es conveniente entenderlos.
- Para que el éxito sea duradero las aspiraciones deben estar claras.
- La relación con los stakeholder funciona en tres diferentes niveles de análisis: el racional, el procedimental y el transaccional.
- Esta relación deviene unidad de análisis del diseño organizativo.
- Es necesario armonizar la relación con los grupos de interés en el largo plazo.

Nos apoyamos para una mejor comprensión de los aspectos más relevantes de esta teoría en el texto «La teoría de los stakeholder. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa» (González, 2007).

Este artículo contiene los elementos clave que deben formar parte de la orientación estratégica de las empresas para una correcta autogestión de su dimensión ética:

- Gestionar valores, normas y principios debe formar parte del ADN de la empresa.
- La empresa se convierte en agente moral a través de la toma de decisiones.
- Aunque la empresa es de carácter privado su actividad repercute públicamente.
- La definición de lo moralmente exigible debe alcanzarse mediante el consenso.
- Debe existir una reflexión crítica sobre los aspectos exógenos a la organización.

Más adelante identifica el interés de esta teoría en los siguientes términos:



- La empresa debe ser entendida desde la pluralidad.
- Permite identificar la dimensión moral de las relaciones de los stakeholder.
- Identificar esa dimensión moral visualiza la RSE en un sentido ético.

Para la correcta aplicación de la teoría, es fundamental una identificación precisa de los stakeholder y sus expectativas por parte de la empresa, en particular la de aquellos con poder de interlocución, con el fin de articular correctamente las respuestas. El método a seguir será dialógico (basado en la teoría de la acción comunicativa de Apel y Habermas) y se concreta en los cinco rasgos resumidos a continuación (González, 2007):

- a) Una perspectiva ética de este enfoque debe primar los intereses universalizables o generalizables por delante de los particulares o de grupo.
- b) Todos los stakeholder deben ser considerados interlocutores válidos.
- c) Un stakeholder válido posee influencia y poder, tanto estratégico o instrumental como comunicativo.
- d) Dentro del diálogo primara la exigencia de alcanzar la decisión moral más correcta para la generalidad de los afectados.
- e) El diálogo respeta cuatro principios<sup>7</sup>: sinceridad de los interlocutores, inclusión de todos los afectados para la solución de conflictos, reciprocidad entre los participantes y simetría entre los intereses planteados.

«La idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá la legitimidad y la credibilidad de sus stakeholder siempre y cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas -universalizables- que poseen los distintos stakeholder» (González, 2007, pág. 209).

Identificación de los perfiles de los stakeholder a través de un proceso de diálogo:

- Stakeholder centrales o latentes
- Perfil de los intereses: particulares, grupales y universalizables-generalizables
- No es un reclamante pasivo sino un interlocutor válido
- Por tanto, posee poder no sólo estratégico sino comunicativo
- La universalización significa que una decisión es correcta si es aceptada por todos
- Los diálogos deberán atender a 4 principios:
  - Principio de sinceridad
  - Principio de inclusión

---

<sup>7</sup> Recuperado de J. Habermas: *Aclaraciones a la ética del discurso*. En (González, 2007)

- Principio de reciprocidad
- Principio de simetría

Partiendo de estos enfoques se considerará que una empresa responde adecuadamente a su RSC cuando concite la aprobación y el acuerdo de sus afectados. Consecuencia de estos diálogos abiertos y sinceros, el siguiente paso será institucionalizar las soluciones adoptadas, cuya revisión debe ser dinámica, en seis herramientas:

- Definición y activación del código ético.
- Creación de un comité de ética para la supervisión y control de compromisos.
- Programas de formación de trabajadores y plan de comunicación del código.
- Elaboración periódica de informes de RSC para informar a los stakeholder.
- Dar publicidad externa a las acciones de la empresa vinculadas a la RSC.
- Establecer como compromiso la realización periódica de una auditoría ética.

Como resume Calvo (Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos, 2014) siguiendo el argumento de González (González, 2007), «la empresa que desee gestionar la responsabilidad debe preocuparse por conocer, a través del diálogo con todos sus agentes y pacientes, aquello que se espera de ella. A través de tal conocimiento podrá determinar qué intereses y valores son comunes en todos los casos, y por consiguiente universalizables, y diseñar las estrategias óptimas que posibiliten a ésta satisfacer debidamente las expectativas legítimas que simbolizan valores generales, atender las expectativas colectivas que no vayan en contra de las universalizables, y responder en la medida de sus posibilidades las expectativas particulares». De esta forma podrá forjar a través de sus stakeholder la credibilidad y legitimidad necesaria que le permita pensar en llevar a cabo su actividad de forma correcta no sólo de forma inmediata, sino a medio y largo plazo.

#### **2.4.2 El principio de publicidad**

Otro problema detectado en el desarrollo de esta disciplina tiene que ver con la dimensión comunicativa, sobre si las empresas son veraces a la hora de transmitir sus actuaciones y logros, para ello revisamos el principio de publicidad. La propuesta de utilizar la transparencia para mostrar la buena voluntad es lo que, una vez sistematizado, entiende Kant como principio de publicidad (García-Marzá, 2017).

Este principio kantiano, mecanismo clave en la relación entre ética y política, es clave para someter a escrutinio público las normas, acciones o instituciones. (García-Marzá D. , 2004, pág. 207)

Sin embargo, no por ser una acción o norma susceptible de escrutinio público es moral o justa, pero si es un primer paso en la generación de confianza.

La consolidación de un marco de confianza, asociado a unas condiciones previas para el diálogo dan lugar a las directrices que definen la posibilidad de ser una empresa ética:

- Principio de comunicación: aceptación pública del principio ético de la gestión, del diálogo y el acuerdo con las partes implicadas.
- Principio de inclusión: elaboración previa de un mapa de intereses y grupos.
- Principio de reciprocidad: publicación de los compromisos asumidos por la empresa ante los stakeholder como paso previo al diálogo y posterior acuerdo.
- Principio de igualdad: definición de unos mecanismos transparentes y conducentes a la participación, el diálogo y la toma de decisiones.

Si se dan estas condiciones podremos atribuir la cualidad de recurso moral a la confianza y a la responsabilidad, pero no debemos confundir este llamado principio de publicidad con el consenso fabricado estratégicamente para crear o reforzar la marca a través del marketing. En el primer supuesto lo que hacemos público son las condiciones de partida para un diálogo transparente que debe implicar a las partes afectadas en las decisiones de la empresa, en el segundo supuesto lo que se hace público son los valores con los que la empresa desea ser identificada.

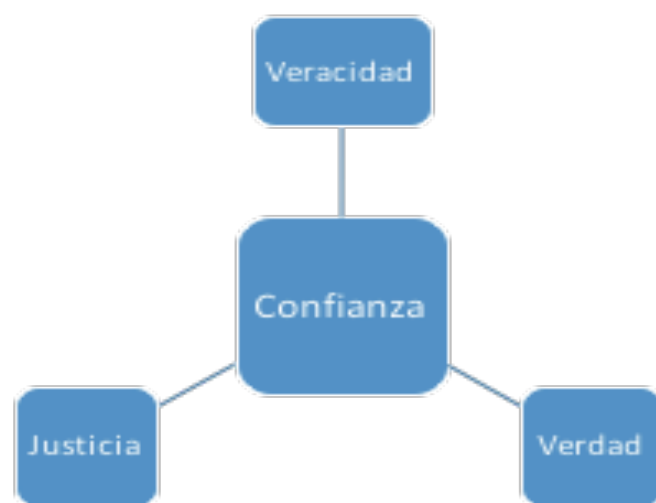


Figura 3. Pretensiones de validez (García-Marzá D. , 2017, pág. 270)

Según explica Cortina en su artículo sobre «ética empresarial y opinión pública» (Cortina, 1995), el empresario o agente económico no debe conformarse con cumplir con las normas y aceptar las críticas exógenas, sino que debe mantener un nivel autocrítico constante sobre los aspectos morales de su desempeño.

«Los «ciudadanos del Estado» y los «de la economía» son a la vez ciudadanos «de la sociedad civil» que integran la opinión pública. La crítica de la opinión pública al poder administrativo y a la economía no ha de venir sólo desde fuera. La crítica externa debe recordar, en todo caso, lo que no se está cumpliendo. Pero, si no hay una remoralización desde dentro del sistema económico, si los agentes económicos no hacen también un uso público crítico de su razón, no hay ética económica posible, porque, a diferencia del derecho, la moral no puede imponerse, sino que debe ser asumida desde dentro». (Cortina, 1995, pág. 56).

### **3. ENFOQUE COSMOPOLITA**

Tras el desarrollo del enfoque teórico, y antes de abordar el análisis del caso elegido, conviene aproximarse al fenómeno de la globalización económica y sus consecuencias, pues este marco es el campo de juego preferente de las empresas.

Durante el periodo 1990-2020, el derrumbe del bloque soviético y los acuerdos llevados a cabo en el seno de la Organización Mundial del Comercio (OMC) facilitan la expansión de la economía de mercado y del modelo de sociedad de consumo. Surgen las cadenas de suministro global, que permiten un rápido desarrollo económico en países emergentes, con reglas de juego sociales y laborales muy distintas de las arraigadas en los países occidentales, y también se manifiestan las contradicciones y límites de un crecimiento económico tan acelerado, evidenciándose en externalidades negativas como la contaminación, el cambio climático o el dumping social, lo que hace más patente la necesidad de un compromiso global por la sostenibilidad.

Simultáneamente a este proceso globalizador en la economía, la sociedad civil y la opinión pública buscan vías de organización, formales e informales (Keane & Feenstra, 2014), para ejercer la presión necesaria sobre los gobiernos y las organizaciones multilaterales con el fin de embridar las consecuencias negativas de este fenómeno en la sociedad. A través de esta presión, se va generando un marco institucional y normativo que ha dado lugar a una globalización de la ética en paralelo a la globalización económica.

Gracias a una mayor sensibilización de la sociedad civil y de las opiniones públicas, junto con la implicación de gobiernos, organismos e instituciones multilaterales, se han ido impulsando durante los últimos veinticinco años diversas propuestas de alcance global, tales como el protocolo de Kioto (1997), los Objetivos del Milenio (2000) y más recientemente los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) y la agenda 2030.

En el ámbito político, y en la sociedad civil, destacan la consolidación del movimiento feminista y del ecologismo político, en ambos casos incorporando propuestas para un cambio de paradigma económico que conduzca a mundo mejor, más igualitario, inclusivo y respetuoso con la diversidad. Esta nueva visión más ética de la vida plantea una alternativa al pensamiento único neoliberal, introduciendo en el debate (incluidos Davos o el Business Roundtable) la agenda social y medioambiental, sumando así a las generaciones más jóvenes, con fenómenos como el movimiento juvenil liderado por Greta Thunberg, que alzan su voz de alarma sobre los daños irreversibles al medio ambiente, reclamando un estricto control de los impactos negativos de un progreso que es depredador, tanto en relación a la vida social como al medio físico.

### 3.1. EL MARCO DE LOS DERECHOS HUMANOS

Mucho de lo que vamos a tratar en este apartado está ligado a los conceptos normativos recogidos en la «Declaración Universal de los Derechos Humanos» de 1948, la respuesta que el mundo de posguerra puso en pie para no repetir los horrores pasados. Esta declaración recoge las dos primeras generaciones de derechos fundamentales: derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales y derecho a la Justicia, la paz y la solidaridad, complementadas posteriormente con la ampliación a derechos de tercera y cuarta generación derivados de los avances sociales.

En la conclusión de su libro «Las virtudes cotidianas» (Ignatieff, 2018, págs. 249-250) el historiador y ensayista canadiense cita un párrafo del discurso que Eleanor Roosevelt diera con motivo del décimo aniversario de la Declaración Universal de Derechos Humanos, donde plantea cómo este marco normativo vendría a cambiar el universo moral de la gente corriente, hecho capital para comprender la extensión y el desarrollo ulterior de las éticas prácticas:

«En última instancia, ¿dónde comienzan los derechos humanos universales? En lugares pequeños, cerca de casa, tan cercanos y tan pequeños que no se pueden ver en ningún atlas, pues son el mundo de la persona individual; el barrio en el que vive; la escuela o universidad a la que asiste; la fábrica, la granja o la oficina donde trabaja. Estos son los lugares donde cada hombre, mujer y niño buscan igualdad ante la ley, igualdad de oportunidades, igual dignidad sin discriminación. Si estos derechos no tienen significado ahí, no lo tendrán en ningún otro lugar. Sin una acción ciudadana concertada para defenderlos cerca de casa, nuestra búsqueda de progreso en el mundo será en vano».<sup>9</sup>

La reseña a las virtudes cotidianas de Ignatieff nos recuerda su cercanía con los recursos morales y con la ética dialógica de la RSC de García-Marzá. La importancia que la cooperación y el desarrollo tienen para el presente trabajo deriva de las implicaciones que este marco normativo tiene para el mundo corporativo. La proliferación de cadenas de valor en países emergentes o en vías de desarrollo, llevada a cabo por las grandes multinacionales, tiene un gran potencial de transformación si se aplican prácticas más éticas, como es respetar derechos laborales y escuchar las necesidades de las comunidades locales, siempre que las empresas se impliquen honestamente en aplicar códigos de conducta homologables asociados a los DDHH y no acciones puramente estéticas.

---

<sup>9</sup> Ignatieff califica el proceso de desarrollo de los DDHH como revolución de los derechos de Eleanor Roosevelt y base de una globalización moral.

### 3.2. DEMOCRACIA Y DESARROLLO HUMANO

En este punto tratamos de la importancia del desarrollo humano para un mundo más justo, pero también se analiza la relación estratégica entre países en base a los ideales de libertad, justicia y solidaridad, y la importancia de defender el modelo democrático.

En el artículo «Orígenes del debate sobre la justicia global» (Peña, 2010) se fundamentan las distintas visiones sobre la posibilidad de una justicia universal. Desde el *ius gentium* romano, pasando por el derecho de gentes y el *iusnaturalismo*, hasta llegar a la «Teoría de la Justicia» (Rawls, 1997), se pretenden establecer mecanismos para la libre circulación de las personas, el desarrollo del comercio y la cultura, y una distribución equitativa de costes y beneficios en las interacciones humanas. Sobre el reto de la justicia distributiva en Rawls, ver (Pérez-Zafrilla, 2011).

Junto con la justicia global, otro vector clave en el desarrollo es el avance del cosmopolitismo, que se va abriendo camino entre fuertes tensiones con la tendencia hacia la sociedad cerrada propia de los actuales populismos. K.A. Appiah, de origen anglo-ghanés, profesor de humanidades en Princeton, da testimonio sobre lo que significa ser cosmopolita hoy en su conferencia en el CCCB «Mi cosmopolitismo» (Appiah, 2008), donde detalla sus orígenes multiétnicos y multiculturales, que junto a la movilidad laboral y geográfica han conformado su identidad cosmopolita y su pertenencia a una comunidad humana global que precisa de tolerancia para desenvolverse en la complejidad actual.

#### 3.2.1 El problema de la gobernanza

La idea del cosmopolitismo, de la unidad universal de los hombres, ya se encuentra en Diógenes de Sinope y la figura del *kosmopolitês*, el ciudadano del mundo. Este universalismo estoico tendrá continuación en época romana con el desarrollo de la noción de *humanitas* en Cicerón y Séneca, donde el reconocimiento deriva de la condición de ser humano y no de la pertenencia a una comunidad política. Esta igualdad de los seres humanos continúa en el cristianismo, con Pablo de Tarso y Francisco de Vitoria, quienes la dotan de un nuevo sentido a través del concepto de Derecho natural.

El Estado-nación amplía el marco de relaciones internacionales y las posibilidades para una cooperación que conduzca a un gobierno mundial, recuperando el espíritu cosmopolita en base a las ideas morales desarrolladas en el opúsculo «Sobre la paz perpetua» (Kant, 2016). La idea kantiana de la insociable sociabilidad revela una contradicción: se hace preciso armonizar la propensión al conflicto con la necesidad de cooperación, transformando así el ‘Estado de guerra’ en ‘Estado civil’ (Kant, 2016).

Esa transformación pasa por la formulación de una constitución civil, republicana, para integrar al Estado en alguna clase de entidad supranacional que erradique la costumbre de ir a la guerra. Dice Kant que a la guerra se va con el consentimiento de todos y es un esfuerzo necesario para abandonar el estado de naturaleza. La sociedad cosmopolita es una herramienta necesaria para la consecución de la paz y el equilibrio.

Otro autor de referencia es John Rawls, cuya obra atraviesa por dos etapas diferentes: una utilitarista (1950-1985) donde se incluye su «Teoría de la justicia» y una segunda etapa que se denominará el giro político (1986-2002) en la que publica su otra obra magna: «El liberalismo político» (Rawls, 1993). En su trabajo destaca la distinción entre la idea de lo racional (búsqueda del propio interés), y lo razonable (búsqueda del interés común a través del propio interés), tanto en el plano individual como en el institucional. Rawls alude a que los estados son racionales y los pueblos son razonables, aplica su concepto de posición original a los Estados, pero considera que los principios de justicia solamente son aplicables a las sociedades democráticas. Esta idea tendrá gran influencia en las políticas de derechos humanos y cooperación internacional.

Por otra parte, Habermas avisa que la solución a los problemas de la globalización pasa por una gobernanza mundial de difícil encaje en un mundo polarizado como el actual. La reforma de las organizaciones multilaterales, que podrían ejercer esa función de gobernanza, es inviable por la ausencia de consensos entre los grandes actores que hacen fracasar cualquier iniciativa que requiera participación mayoritaria.

### **3.2.2 El marco de la cooperación**

El fin del colonialismo y la Guerra Fría marcarán el primer período del movimiento de cooperación y ayuda al desarrollo, que abarca las algo más de cuatro décadas que transcurren desde el final de la II Guerra Mundial y el colapso del imperio soviético, (1945-1989). A partir de ese momento, el club de las democracias avanzadas se lanza a una carrera por la expansión de su modelo de democracia vinculada al mercado, y se pone el acento en que las ayudas se vinculen al cumplimiento de los DDHH. Es el momento en que, desde los centros de pensamiento más relevantes del liberalismo, se anticipa el ‘fin de la historia’ y la hegemonía de la democracia. Sin embargo, la realidad parece haber seguido otro camino como se afirmará diez años después (Fukuyama, 1999).

Desde los organismos multilaterales se diseñan los instrumentos de la cooperación, pero desde la teoría económica, pensadores como Amartya Sen, Stefano Zamagni o Denis Goulet, han desarrollado propuestas desde distintas visiones y paradigmas.



La teoría de las capacidades de Sen se enfoca en desplazar el vector del cambio social desde las clases más desfavorecidas a las clases medias bien formadas, pues estas disponen de una verdadera capacidad para el cambio que ha contribuido a transformar la realidad socioeconómica de países en desarrollo. Sen pone el énfasis en los esfuerzos en educación y sanidad como claves del progreso, y en esto incluye a todos los países.

Goulet, crítico feroz del modelo de cooperación y desarrollo de los países occidentales, responde a un perfil altermundista y cuestiona cualquier injerencia occidental en las políticas de los países emergentes, abogando por dejarles libertad y autonomía absoluta para que elijan su modelo de desarrollo humano y bienestar, con base en la cultura autóctona y en sus propias tradiciones (Pérez-Zafrilla, 2011).

Zamagni es un economista católico, y activista abanderado de humanizar la economía. En su libro «Por una economía del bien común» (Zamagni, 2012) promueve aplicar las virtudes cívicas a la economía, virtudes como: confianza, fraternidad y reciprocidad. Este giro que propone Zamagni rompe la hegemonía del *homo economicus* e incorpora al *homo reciprocans*, que tiene un mejor acomodo en las relaciones de cooperación.

El derecho al desarrollo forma parte de los derechos llamados de tercera generación, vinculados a la solidaridad, y está amparado en la Declaración de Naciones Unidas de 4 de diciembre de 1986. Los Estados expresan su apoyo retórico a este derecho, pero descuidan preceptos básicos en su desarrollo práctico. La ayuda al desarrollo se ha entendido como una nueva forma de control, peca de ineficacia y paternalismo.

La globalización ha transformado el marco de la cooperación en paralelo a la transformación económica de China. Mientras las potencias occidentales siguen orientando sus proyectos de cooperación a los sectores educativo y socio-sanitario, China, con un ejército de ingenieros y obreros disciplinados, dispuestos a desplazarse donde su gobierno les envíe, se ha orientado a proyectos de construcción civil, posicionándose como proveedor de unas infraestructuras muy necesarias en los países emergentes que las potencias occidentales no han sido capaces de levantar en décadas.

Con su proyecto de “Nueva Ruta de la Seda”, que combina diplomacia blanda, inversiones en infraestructuras e intercambios comerciales, China pretende crear un corredor económico propio para depender menos de occidente. Su plan China 2025 pretende transformar su actual economía de manufactura hacia sectores de alta tecnología, como es el caso conocido del 5G, rivalizando con EEUU y la UE en la hegemonía mundial y estrechando vínculos con los países emergentes.

Mientras China aumenta su influencia, la percepción de eficacia y solvencia en el empleo de los recursos por parte de las ONG occidentales es muy negativa. Medios prestigiosos como The Wall Street Journal invitan a una reflexión crítica sobre el fracaso en el desempeño de las ONG en los proyectos de desarrollo, particularmente en África. Gracias a la transparencia, que China no ofrece, se sabe que los donantes internacionales aportan más de 55 billones de dólares anuales para proyectos en África, pero las evidencias muestran que los conflictos y la pobreza siguen enquistados (Moyo, 2009).

En esta lucha por la hegemonía global, la UE sigue siendo un actor fundamental. Es un gigante comercial, pero carece de la necesaria cohesión interna. Algunos de sus miembros más débiles son vulnerables a presiones desde el exterior (Rusia, China ...) con la intención de debilitar el modelo de Estado social, y paladín de los DDHH, vigente.

Los métodos de China suscitan controversia, pero tienen un impacto relevante en la realidad de países que ven surgir de la nada infraestructuras básicas como puentes, ferrocarriles, puertos, carreteras ... tras décadas de promesas incumplidas de sus antiguas metrópolis, traducidas en fracasos y corrupción. Pero, ¿infraestructuras a qué precio?

### **3.2.3 Una mirada de preocupación**

La globalización ha provocado un desplazamiento de fuerzas en el sistema internacional, y las dificultades de adaptación de las potencias occidentales a la nueva realidad han sido convenientemente aprovechadas por China que va forjando acuerdos de largo plazo. Este nuevo reequilibrio geopolítico plantea una paradoja: el surgimiento de un modelo de cooperación y desarrollo utilitarista, ajeno al cumplimiento de los DDHH, que a ojos de los países en desarrollo resulta más atractivo que el de las democracias liberales, lo que dificulta los esfuerzos occidentales por desarrollar proyectos educativos y socio-sanitarios de medio y largo plazo que ayuden al autodesarrollo de esos países, por una cuestión de justicia pero también por prevenir potenciales migraciones masivas.

Nos encontramos por tanto en un momento crítico para el modelo liberal-democrático. Por un lado, tenemos la emergencia de una nueva gran potencia económica, que es la mayor dictadura del planeta, que se ha dado impulso en base a apuntalar las cadenas de suministro de grandes multinacionales de los países más avanzados, gracias a sus bajos costes basados en condiciones laborales difíciles de explicar con nuestros estándares. Y por otro lado nos encontramos con un proceso acelerado de deslegitimación de la democracia en los países más desarrollados, motivada por la desigualdad y la fractura social entre las élites gobernantes y las clases medias venidas a menos.

### **3.3. UN MARCO PARA LA GOBERNANZA**

Hemos hablado de derechos humanos, de globalización económica, de democracia y de cooperación internacional. La actual crisis de legitimidad de la democracia en el plano global tiene que ver, en cierta manera, con la incapacidad de los gobiernos nacionales de dar solución a problemas con un fuerte impacto local, como el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, la desigualdad social o la exclusión económica.

Lo que ya nadie pone en duda hoy es que sin el concurso del sector privado no es posible acometer los cambios necesarios para enderezar la deriva compleja que han tomado los acontecimientos. Los comportamientos utilitaristas y poco éticos de las empresas multinacionales durante décadas, y el incumplimiento de sus compromisos, deben dar paso a un nuevo consenso que facilite la solución a problemas de muy difícil encaje, que a todos nos afectan. Ante este panorama, la ONU apela a la responsabilidad social de las empresas y procede a una reformulación del marco ético y normativo global sin el que la gobernanza, y una sociedad cosmopolita y en paz, son misión imposible.

El objetivo de este trabajo es vislumbrar cómo evolucionan y se adaptan las grandes empresas globales a un entorno social y económico muy dinámico, incluyendo el marco normativo. Así, empezaremos por identificar los eventos que han propiciado consensos para la mejora de la gobernanza, y también los estándares internacionales que deben servir para verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los actores.

La consolidación definitiva de la responsabilidad social llega durante la transición del siglo XX al XXI, de la mano de varios hitos normativos importantes (Calvo, Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos, 2014):

- Presentación del Global Compact de las Naciones Unidas en el Foro Económico de Davos en su edición de 1999.
- El nuevo Tratado de la UE alcanzado en la Cumbre de Lisboa del año 2000.
- Publicación del Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas por parte de la Comisión Europea durante el año 2001.
- Actualización de las líneas directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.<sup>10</sup>

Analizaremos a continuación los instrumentos derivados de estos acuerdos, tratando de entender su impacto en la mejora y el desarrollo de la ética empresarial y la RSC.

---

<sup>10</sup> Hemos considerado incorporar este evento porque complementa a los otros como instrumento normativo indispensable para las empresas multinacionales.

### **3.3.1 El Pacto Mundial de la ONU**

El Pacto Mundial consiste en una iniciativa del antiguo Secretario General de la ONU, Kofi Annan, presentada en el Foro de Davos de 1999. Su finalidad es establecer un marco de gobernanza en red, y está basado en la adhesión voluntaria de los presidentes y consejeros delegados de las mayores empresas y compañías multinacionales, así como de sindicatos y otras organizaciones de la sociedad civil. Su propósito fundamental es movilizar a todas las partes afectadas para avanzar progresivamente hacia una transformación del mundo tal y como lo conocemos en la actualidad, mejorando las condiciones de vida de la población y deteniendo la degradación acelerada que padece el medio ambiente y que pone en riesgo la sostenibilidad de la civilización humana.

En el **Pacto Mundial** se asumen **10 principios fundamentales**, relacionados con las actividades empresariales, incluidos en los **4 ámbitos** que son destacados en negrita:

#### **– Derechos humanos**

Principio 1: las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente.

Principio 2: las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos.

#### **– Trabajo**

Principio 3: las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.

Principio 4: las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.

Principio 5: las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.

Principio 6: las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

#### **– Medio ambiente**

Principio 7: las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales.

Principio 8: las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

### –Lucha contra la corrupción

Principio 10: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

## Los 10 Principios del Pacto Global



Figura 4: Cuadro recapitulativo de los contenidos del Pacto Mundial. (UN, 2015).

Así mismo, las empresas adheridas al Pacto se comprometen a presentar anualmente los avances alcanzados en su gestión, mediante la realización de un **informe de sostenibilidad** en el que se detallen las políticas desarrolladas y los instrumentos de implementación para alcanzar los objetivos propuestos.

### 3.3.1.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS

Los ODS son el resultado de un proceso dialógico de carácter global entre las partes afectadas, con el objetivo de alcanzar acuerdos básicos y comunes dentro del marco de la gobernanza global. Un vector fundamental de estos acuerdos es el reconocimiento de la importancia de los DDHH para la consecución de un desarrollo sostenible. (UN, 2015)

Su antecedente son los Objetivos de Desarrollo del Milenio, (ODM), consensuados con posterioridad al Pacto Mundial y circunscritos inicialmente a 8 objetivos. Con el paso de los años, y de los procesos de evaluación, se realizó un balance en 2015 que llevó a detectar posibilidades de ampliación de ámbitos y mejora que dieron luz a los ODS.

### ¿En qué se diferencian los ODS de sus antecesores los ODM?

Son Universales: Mientras que los ODM se aplicaban únicamente a los denominados “países en desarrollo”, los ODS constituyen un marco de referencia verdaderamente universal y se aplicarán a todos los países (tributo a Amartya Sen). En la senda del desarrollo sostenible, todos los países tienen tareas pendientes y todos se enfrentan a retos tanto comunes como individuales en la consecución de las múltiples dimensiones del desarrollo sostenible resumidas en los ODS.

Son transformadores: En su condición de programa para “*la gente, el planeta, la prosperidad, la paz y las iniciativas conjuntas*”, la Agenda 2030 ofrece un cambio de paradigma en relación con el modelo tradicional de desarrollo, centrado en las personas y el planeta, basado en los derechos humanos, y consciente de las diferencias de género, que trasciende la estrecha perspectiva de los ODM.

Son generales: Junto con una amplia gama de objetivos sociales, económicos y medioambientales, la Agenda 2030 promete “*sociedades más pacíficas, justas e integradoras, libres del miedo y la violencia*” con especial atención a la gobernanza democrática, el Estado de derecho, el acceso a la justicia y la seguridad personal y un contexto internacional propicio.

Son integradores: La nueva Agenda trata de que nadie quede rezagado y contempla “*un mundo de respeto universal hacia la igualdad y la no discriminación*” entre los países y en el interior de estos, incluso en lo tocante a la igualdad de género.

Así pues, partiendo del **Pacto Mundial**, iniciativa pionera de Naciones Unidas que cataliza los esfuerzos de empresas y organizaciones en la consecución de un desarrollo más sostenible y equilibrado, hemos llegado a los **ODS** que son el nuevo marco de contribución al desarrollo sostenible, compuesto por 17 Objetivos y 169 metas (que se omiten en el listado) que deben cumplirse antes de 2030, metas que están dirigidas a todos los actores individuales, los gobiernos, las empresas y la sociedad civil.

Las esferas de acción prioritarias de los ODS son: promover la igualdad de las *personas*, proteger el *planeta*, garantizar la *paz*, asegurar la *prosperidad* y forjar las *alianzas* necesarias para alcanzar esos objetivos.

El propósito declarado de la ONU en 2015 es continuar con el espíritu de los ODM y alcanzar en los 15 siguientes años los resultados que no se lograron en los 15 años precedentes. A continuación, enumeramos en una lista detallada estos 17 objetivos, presentados al finalizar la lista en un cuadro gráfico facilitado por la organización:

- Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
- Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
- Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
- Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
- Objetivo 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
- Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
- Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos
- Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
- Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
- Objetivo 10. Reducir la desigualdad en y entre los países
- Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
- Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
- Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Objetivo 14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
- Objetivo 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica
- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles
- Objetivo 17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible



Figura 5: Cuadro recapitulativo de los contenidos de los ODS (UN, 2015).

### 3.3.1.2 La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible

Según reza en el preámbulo del proyecto de resolución de las Naciones Unidas, de 18 de septiembre de 2015, «la Agenda 2030 es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, y también tiene como objetivo fortalecer la paz universal dentro de un concepto amplio de libertad». (UN, 2015).

Esta Agenda 2030 está basada en una red de países, empresas y entidades participantes, que la adoptan y la integran en sus estrategias y realizan el seguimiento necesario para alcanzar los objetivos comprometidos.

### 3.3.2 Las directrices de la OCDE para empresas multinacionales

«La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización internacional cuya misión es diseñar mejores políticas para una vida mejor. Su objetivo es promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas. La OCDE trabaja, en colaboración con gobiernos y ciudadanos, para establecer estándares internacionales y proponer soluciones basadas en datos empíricos a diversos retos sociales, económicos y medioambientales». (OCDE, 2020).



La OCDE es una organización intergubernamental compuesta por 36 países, entre los que no se encuentran gigantes como China, Rusia, India o Brasil, pero adicionalmente existe la posibilidad de adherirse a determinados acuerdos libremente, como es el caso de estas directrices, que cuentan con 46 miembros. Dado su carácter abierto y su funcionamiento en Red, la OCDE creará en 2003 el observatorio OCDE Watch, que cuenta con más de 80 participantes, para un mejor seguimiento de las *Directrices*, ampliando así el rango de participación a entidades y organizaciones de la sociedad civil.

«Las *Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales* (en adelante, las *Directrices*) son recomendaciones dirigidas conjuntamente por los gobiernos a las empresas multinacionales. Contienen principios y normas de buenas prácticas, no vinculantes, para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global». (OCDE, 2013).

Este Acuerdo fue originalmente suscrito en 1976, revisado a fondo en 2000, pero nosotros hemos tomado como referencia la última revisión, adoptada por 42 gobiernos adherentes en fecha 25 de mayo de 2011, donde se introducen algunos cambios sustanciales, a la vista de las experiencias de los primeros diez años de aplicación.

Es significativo resaltar que estas *Directrices* no cuentan con el mismo consenso del Pacto Mundial, sin embargo, en este grupo de países adherentes se encuentran la mayoría de los países más avanzados industrializados y con empresas globales.

Los cambios introducidos en las *Directrices* en 2011 son relativos a:

- Un nuevo capítulo que incorpora los principios rectores de la ONU sobre la empresa y los DDHH basado en: “respetar, proteger y remediar”.
- Un capítulo vinculado a la gestión responsable de la cadena de suministro.
- Mejoras en capítulos relativos al trabajo, la corrupción y el medio ambiente.
- Una agenda proactiva para ayudar a las empresas en su desempeño.

De forma sinóptica, la Declaración de 2011 se basa en las siguientes consideraciones:

- La inversión internacional reviste una importancia fundamental para la economía mundial y ha contribuido al desarrollo de los países.
- Las empresas multinacionales tienen un papel clave en los procesos de inversión.
- La cooperación internacional fomenta la inversión y el progreso económico, social y medioambiental, y resolver dificultades que puedan surgir de sus operaciones.
- El marco de la cooperación internacional produce externalidades positivas si se utilizan adecuadamente los instrumentos disponibles y sus interrelaciones.

Nos circunscribimos de manera muy genérica al listado de Directrices, sin extendernos en sus contenidos, para aportar una visión general y observar que, si bien están basadas en principios comunes con los otros estándares incluidos en el trabajo, ponen el acento en cuestiones clave desde una perspectiva puramente económica y empresarial.

**Líneas Directrices:**

- 1) Principios generales, contenido de carácter general de carácter prescriptivo.
- 2) Divulgación de la información, relativo a la exigencia de transparencia.
- 3) Derechos humanos, respetarlos, cumplirlos y evitar cualquier impacto negativo.
- 4) Empleo y relaciones laborales, respetar los derechos y abolir el trabajo forzoso.
- 5) Medio ambiente, establecer un sistema de gestión medioambiental riguroso.
- 6) Lucha contra la corrupción, evitar pagos ilícitos o ventajas no lícitas en contratos.
- 7) Intereses de los consumidores, garantizar la calidad de bienes y servicios.
- 8) Ciencia y tecnología, colaborar al desarrollo científico del país anfitrión.
- 9) Competencia, cumplir escrupulosamente con la leyes y regulaciones.
- 10) Cuestiones tributarias, cumplir con la letra y el espíritu de las leyes fiscales.

La dificultad que entraña, en nuestra opinión, este marco normativo de la OCDE es que no incluye entre sus adherentes a las grandes corporaciones multinacionales surgidas en la última década en países como China o Brasil, que disponen de una gran influencia continental y global.

### **3.3.3 El Libro verde de la Unión Europea**

A raíz de la cumbre de Lisboa de 2000, la Comisión Europea establece como objetivo convertir a la UE en una economía competitiva, con un patrón de crecimiento sostenible y una mejora de la cohesión social. Estos objetivos se concretan en el Libro Verde (2001).

El Libro Verde es el resultado de un proceso de diálogo entre las partes afectadas, que se convertirá en el marco de promoción de prácticas más sostenibles en el terreno social y medio ambiental. En definitiva, es la brújula necesaria para orientar la RSE en el contexto europeo, a la vez que integra este junto con otras normativas internacionales.

A lo largo del documento se detallan, en tono didáctico, los conceptos fundamentales relativos a la responsabilidad social de las empresas en sus diversas dimensiones: la interna, relativa a los empleados y trabajadores; y la externa, relativa a los socios comerciales, proveedores, clientes, a las comunidades locales etc. Así mismo se trata la importancia de los derechos humanos y se explica el alcance de la RSE en el marco de la globalización.

En los contenidos del Libro se destacan los **factores a considerar** como impulsores de un mayor avance de la RSE:

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio a gran escala.
- Los criterios sociales: influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones tanto en calidad de consumidores como de inversores.
- La preocupación por el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- La transparencia de las actividades empresariales, propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación.

Los **índices de referencia** utilizados para la elaboración del Libro Verde son (EUR-Lex, 2015):

- Principios rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los DDHH.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Guía de responsabilidad social (ISO 26000).
- Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

Respecto de la **estrategia sobre RSE de la UE** se plantean las siguientes mejoras:

- Potenciar la visibilidad de la RSE y difundir las buenas prácticas sobre RSE.
- Mejorar y supervisar los niveles de confianza en las empresas.
- Mejorar las prácticas de autorregulación y de regulación conjunta.
- Mejorar las recompensas del mercado asociadas a la RSE.
- Aumentar la transparencia en cuanto a la información de las empresas en cuestiones medioambientales y sociales.
- Integrar la RSE en la educación, la formación y la investigación.
- Destacar la importancia de las políticas públicas de RSE.
- Alinear mejor los enfoques europeo y mundial respecto a la RSE.

La UE tiene una capacidad normativa cuyo peso es equivalente o superior al tamaño de su economía y, por sus lazos comerciales y los intereses en juego, obliga a sus proveedores y clientes a alinearse con su política de RSE. Podemos considerar pues a la UE como un referente de la responsabilidad social corporativa, un *rol model* global.

### 3.3.4 El Business Roundtable

Aún cuando no se trata de una organización con capacidad normativa, nos interesa incorporar en este apartado el «*Statement on the Purpose of a Corporation*»<sup>11</sup>, una declaración de agosto de 2019, que supone un punto de inflexión en la definición que asumen las grandes corporaciones norteamericanas sobre los propósitos que deben guiar a un buen líder empresarial en el mundo actual.

El Business Roundtable (BRT) es una asociación empresarial que reúne a los líderes de las mayores compañías empresariales de EEUU, tales como: Accenture, Amazon, Apple, BlackRock, BP, Chevron, Citigroup, Coca-Cola, Deloitte, EY, Ford Motor, IBM, Intel, Microsoft, Pfizer o Walmart, por citar algunas de entre más de 200 corporaciones.

Como ya hemos citado en dos ocasiones a lo largo del trabajo, las ideas y teorías de Milton Friedman se convirtieron a partir de 1970 en clave de bóveda del movimiento neoliberal que ha dominado el capitalismo durante los últimos 50 años. En concreto, nos referimos a la “*Friedman doctrine*” (Wikipedia contributors, 2020), desarrollada en su artículo “*A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to increase its profits*”, publicado por The New York Times hace hora 50 años.<sup>12</sup>

Esta primera declaración del BRT está exenta de compromisos sustantivos, pero ha tenido la virtud de suscitar el debate en los medios y en la academia. No entramos en valoraciones al respecto. Su compromiso inicial con los stakeholder consiste en:

- Generar valor para los clientes, en la tradición de las empresas americanas de liderar el camino para cumplir o superar las expectativas de los clientes.
- Invertir en los empleados, a través de una compensación justa, que incluya formación y desarrollo de nuevas habilidades, y fomentando la diversidad.
- Tratar justa y éticamente a los proveedores, siendo buenos socios de las demás empresas, grandes y pequeñas, que nos ayudan a cumplir nuestras misiones.
- Apoyar a las comunidades en las que trabajamos. Respetamos a las personas de nuestras comunidades y protegemos el medio ambiente adoptando prácticas sostenibles en todas nuestras empresas.
- Generar valor a largo plazo para el accionista, que proporciona el capital necesario para crecer e innovar, con transparencia y máximo compromiso.

---

<sup>11</sup> Una traducción posible: «Declaración del propósito de una empresa».

<sup>12</sup> Una traducción posible: «La Responsabilidad Social Empresarial consiste en aumentar los beneficios para el accionista.»

### 3.4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA RSE

Un último paso en la integración de la RSE en las organizaciones es elegir las herramientas que mejor pueden servir para conseguir los objetivos marcados, siempre en consonancia con los criterios más exigentes de transparencia. Veamos algunas de ellas.

#### 3.4.1 La ISO 26000

La ISO 26000 (ISO 26000, 2010) es una norma de asunción voluntaria que sirve como orientación para las compañías que interiorizan la responsabilidad social como forma de contribuir al objetivo colectivo de alcanzar un desarrollo sostenible.

Desde ISO 26000 se plantean una serie de beneficios inherentes a su seguimiento:

- Ventajas competitivas, como la mejora de la reputación empresarial.
- Mayor capacidad para atraer talento y fidelizar a clientes y usuarios.
- Una mejora del compromiso y productividad de los empleados.
- Proyectar valores positivos hacia los inversores, accionistas y mercados.
- Una mejora de las relaciones comunitarias e institucionales.

En definitiva, podemos establecer que ISO 26000 no es una certificación al uso sino una herramienta muy útil para introducir la responsabilidad social en cualquier organización, siguiendo unas guías con la máxima solvencia que ofrece esta organización normativa. Adjuntamos un cuadro sinóptico con sus características más destacadas.

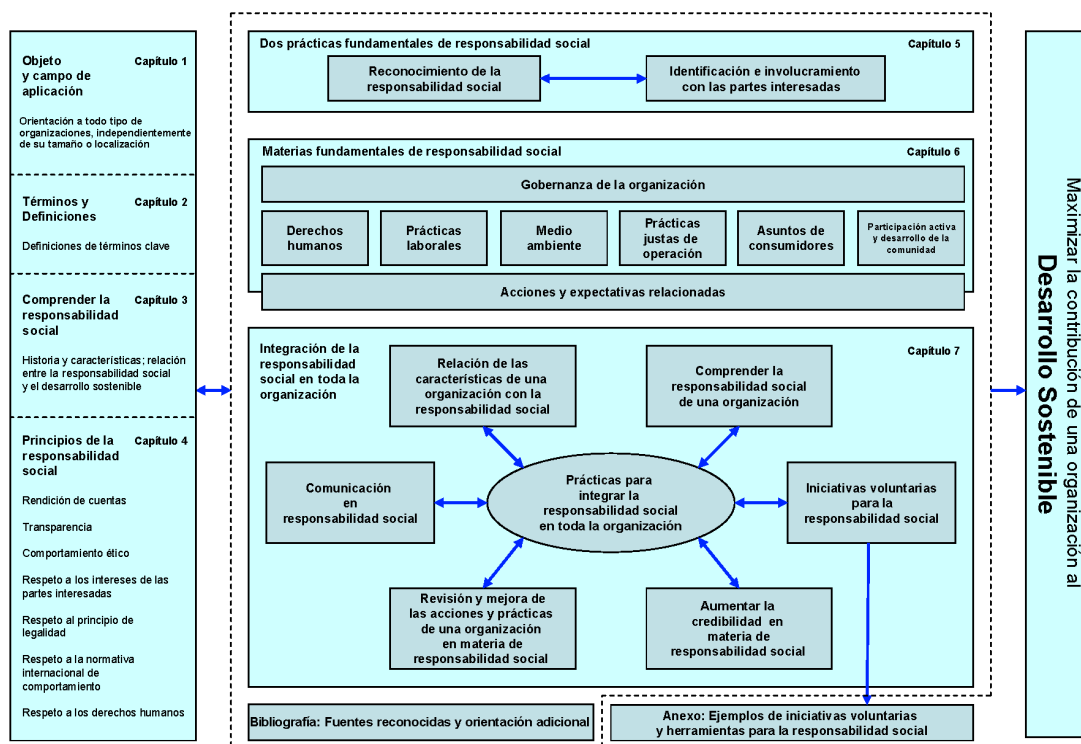


Figura 6. Visión esquemática de la Norma ISO 26000 (ISO 26000, 2010)

### **3.4.2 El Global Initiative Reporting**

El Global Initiative Reporting (GRI, 2020) es una iniciativa sin ánimo de lucro que propone una metodología estandarizada de evaluación de la sostenibilidad a través de procesos de información, con el fin de ayudar a las empresas a tomar una mayor conciencia sobre los impactos de sus actividades y sus externalidades en la sociedad y el medio ambiente, así como a encontrar la manera de lograr una mejora de su sostenibilidad.

Un rasgo diferencial de esta entidad es que se trata de una organización sin ánimo de lucro, integrada por profesionales independientes, que ponen sus conocimientos al servicio de la comunidad, iniciativa que recuerda a Wikipedia o Mozilla Foundation.

Una de las claves del éxito de esta iniciativa consiste en su acuerdo de largo plazo con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, del que hemos facilitado detalles en este bloque informativo. No obstante, en el GRI también se encuentran referentes de otros estándares como la Directrices de la OCDE, la ISO 26000 o el sistema de rendición de cuentas de la Agenda 2030. Los informes de sostenibilidad basados en los GRI Standards, acordados entre el Global Compact de la ONU y el Global Reporting Initiative, están obteniendo un respaldo mayoritario en la actualidad, como consecuencia del compromiso de muchas empresas con el Pacto Mundial. Se actualiza de manera constante como veremos seguidamente.

#### **3.4.2.1 La versión G4**

El Pacto Mundial orienta a las empresas en el proceso de integración de sus estándares, relativos a cuatro ámbitos críticos, que son: derechos humanos, laborales, responsabilidad medioambiental y lucha contra la corrupción. El progreso anual obtenido en estos ámbitos se recoge a través de los informes llamados “Communication on Progress” (COP).

«Esta última versión G4 de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI, surge de un marco de trabajo para la elaboración de memorias más amplio, y brinda a las organizaciones unos referentes básicos sobre estrategia, perfil, gobierno, participación de grupos de interés, ética e integridad, así como un enfoque de administración e indicadores para elaborar memorias de los impactos y el desempeño de la sostenibilidad». (GRI, 2015).

Los informes de sostenibilidad GRI han alcanzado un nivel de complejidad que hace que su explicación trascienda los límites de este trabajo. Nos limitaremos a utilizar un cuadro sinóptico contenido en la Guía GRI para comunicar los progresos relativos a progresos alcanzados sobre los principios del Pacto Mundial de la ONU.



Figura7: Principios de materialidad, participación y contexto de sostenibilidad del GRI.

### 3.4.3 Los Estados de Información No Financiera (EINF).

Los estados de información no financiera son un mecanismo de transparencia y un indicador de sostenibilidad empresarial. Es un instrumento normativo que permite auditar las actividades de las grandes empresas y corporaciones en relación con su sostenibilidad, social y medioambiental, e irá ampliando su espectro gradualmente a todas las empresas.

La Ley de información no financiera 11/2018 de 28 de diciembre, (Ley 11/2018, 2018) exige a las grandes empresas que faciliten datos más allá de los económicos en un nuevo informe: el Estado de Información No Financiera o EINF, basado en el principio de que las empresas no sólo deben informar de cuánto ganan, sino también de cómo, informando así a los inversores de los datos no financieros, que les permitan entender los riesgos reales y la sostenibilidad del negocio. Tal y como recoge el BOE 314, (Ley 11/2018, 2018) de 29 de diciembre de 2018: así se contribuye a la transición hacia una economía mundial más sostenible que combine la rentabilidad a largo plazo con la justicia social y la protección del medio ambiente.

#### 3.4.3.1 ¿De qué se informa?

Al amparo de la Directiva 2014/95/UE (EUR-Lex, 2014) el EINF debe incluir una descripción detallada de los siguientes puntos:

- Cuestiones medioambientales, información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente, y, en su caso, la

salud y la seguridad, uso de energía renovable y/o no renovable, las emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de agua y la contaminación atmosférica.

–Cuestiones sociales y relativas al personal. Garantizar la igualdad de género, la aplicación de convenios fundamentales de la OIT, las condiciones de trabajo, el diálogo social, el derecho de los trabajadores a ser informados, los derechos sindicales, la salud y seguridad en el trabajo las medidas adoptadas para garantizar la protección y el desarrollo de las comunidades locales.

–Derechos humanos. Incluir información sobre la prevención de las violaciones de los derechos humanos y en su caso, sobre las medidas para mitigar, gestionar y reparar los posibles abusos cometidos.

–Lucha contra la corrupción y el soborno, el estado de información no financiera podría incluir información sobre los instrumentos existentes para luchar contra los mismos.

El EINF debe incluir información sobre los procedimientos de diligencia debida aplicados por la empresa y, cuando sea pertinente y proporcionado, en relación con sus cadenas de suministro y subcontratación, con el fin de detectar, prevenir y atenuar efectos adversos existentes y potenciales.

Como puede observarse, los EINF son una adaptación a la normativa europea de los estándares más avanzados en la rendición de cuentas de información no financiera de las empresas. En una primera fase, que arranca con el ejercicio de 2018, con la publicación por parte de la CNMV de la guía de aplicación (CNMV, 2020), se determina su obligatoriedad para las grandes empresas, para progresivamente ir incorporando a las de mediano tamaño a su normalización. El objetivo de la Ley es incorporar la rendición de cuentas no financieras junto a las cuentas anuales que, de manera obligatoria, deben presentarse al registro una vez aprobadas por la Junta de accionistas.

Por el estudio de dos informes realizados en base a esta nueva modalidad, se concluye que se encuentran en una fase preliminar y que se deberá esperar al transcurso de nuevos ejercicios para proceder a una evaluación más precisa de los procedimientos y resultados.



## **4. ENFOQUE APLICADO**

Para completar la investigación sobre la ética aplicada en la cultura empresarial utilizaremos un caso práctico, realizando un análisis del perfil ético de la compañía IKEA en base a tres ámbitos de la ética empresarial: el código de conducta interno, el código ético para proveedores y el compromiso de la compañía con los ODS y la Agenda 2030 del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Así mismo, y para finalizar, analizamos el Informe de Sostenibilidad del ejercicio fiscal 2019.

La compañía IKEA se dedica desde sus orígenes a la distribución y venta de mobiliario para el hogar. Las tendencias de consumo y las cadenas de suministro globales han supuesto un acicate para el éxito del modelo de negocio de IKEA, convirtiendo a esta firma en un actor global que ejerce una notable influencia en los hábitos de consumo. Esta posición de privilegio tiene una doble vertiente: por un lado, la empresa aprovecha esta tendencia de la globalización hacia una uniformización del consumo, expandiendo su presencia global y consolidando marca, pero una mayor exigencia de transparencia se traduce en la obligación de cuidar las conductas y extremar las cautelas por la inmediatez y velocidad de transmisión de las noticias, a través de internet y las redes sociales.

### **4.1. EL CASO IKEA**

Analizamos las características más relevantes de esta compañía y su modelo de negocio, ¿qué hacen?, ¿cómo lo hacen? y ¿qué valor aportan al mercado y al consumidor?

Los orígenes de IKEA son la distribución y venta de mobiliario para el hogar. La idea y motivación de su fundador, Ingvar Kamprad, era proveer el equipamiento de los hogares, con diseños sencillos y a coste asequible, a una ciudadanía ávida de mejorar sus condiciones de vida tras dejar atrás los estragos que la II Guerra Mundial produjo en Europa. La necesidad de nuevas viviendas y equipamientos, derivada de una rápida reconstrucción, sobre todo en Alemania, fueron cubriéndose en paralelo a una sólida recuperación del tejido industrial, lo que permitió multiplicar el tamaño de las economías europeas durante los treinta años gloriosos<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Se conoce como «Los treinta años gloriosos», o edad de oro del capitalismo, al periodo que abarca la finalización de la 2ª GM y la crisis del petróleo, tiempo en el que se produce un intenso crecimiento de la economía y el desarrollo del Estado de bienestar. El tirón de la demanda de bienes duraderos en Centroeuropa facilitó el surgimiento de un potente tejido industrial en los países periféricos, entre otros Italia, España o Suecia.

En el centro y norte de Europa, el modelo de negocio de IKEA, ofreciendo un diseño austero y atractivo a precios económicos, arraigó con fuerza, permitiéndole un desarrollo excepcional y convirtiendo a esta compañía en líder global de su sector. Sin embargo, el proceso de crecimiento no resultaría tan sencillo, pues se verá constreñido por la insuficiente capacidad industrial en su país de origen durante los años 60, lo que anima a su fundador a buscar alternativas fuera de Suecia.

Una de las claves del buen desempeño y crecimiento de la firma IKEA, poco conocida por una mayoría del público, es su potencia industrial y la expansión de su cadena de suministro global, consecuencia de la visión de su fundador y su perseverancia en anteponer estrategias de medio y largo plazo a los vaivenes del mercado.

Durante una recepción en la embajada de Polonia en Estocolmo sale a su encuentro una gran oportunidad al conocer al ministro de Comercio de este país, quien le invita a visitar el clúster polaco del mobiliario, que tenía asignada la producción planificada del COMECON<sup>14</sup> para el suministro de productos derivados de la madera y el mueble.

En aquellos lejanos años 60 las relaciones económicas entre los bloques capitalista y comunista eran prácticamente inexistentes o limitadas al comercio de ciertas materias primas. Sin embargo, los países escandinavos mantenían unas relaciones diplomáticas más fluidas y de ahí surgió el idilio entre IKEA y Polonia, que permitió a esta empresa obtener una fuente de suministro privilegiada, que dura hasta la actualidad.

Tras la caída del Muro de Berlín, y el desmoronamiento del bloque soviético, la carestía de los precios en Polonia y las dificultades de abastecimiento obligan a IKEA a buscar proveedores alternativos en Asia, coincidiendo con la emergencia de las cadenas de suministro globales (Dahlvig, 2012). Simultáneamente, durante su transición hacia el capitalismo, el gobierno polaco ofrece a Kamprad adquirir aquellas industrias obsoletas a un coste simbólico, a cambio de fuertes inversiones para su modernización, lo que deviene en el embrión del imperio industrial<sup>15</sup> y comercial que es IKEA hoy.

---

<sup>14</sup> El COMECON fue la organización económica y comercial desarrollada bajo control de la URSS para dar respuesta al modelo de reconstrucción capitalista llamado Plan Marshall. Siguiendo las pautas de una economía planificada se le asignaba un sector específico a cada país, localizándose en Polonia el clúster del mueble.

<sup>15</sup> En 2019, el sector de la madera y el mueble de Polonia ha superado por primera vez en tamaño la producción de Italia, que hasta ahora detentaba posición de liderazgo, y en ello ha tenido mucho que ver la relocalización industrial de la cadena de valor de IKEA.

Una vez hemos expuesto algunas informaciones de cómo IKEA ha llegado a configurarse como líder global de su sector de actividad, y dadas las aceleradas dinámicas de los cambios sociales, es interesante observar cómo se adapta a ellos una gran corporación, pues ahí residen sus posibilidades de mantener esa posición de privilegio.

Un gigante empresarial como IKEA, por la diversidad de sus actividades, por tener que cohesionar sus valores con culturas locales diversas en diferentes regiones del mundo, y por las diferentes sensibilidades y perspectivas posibles acerca de su modelo de sostenibilidad, está obligado a adoptar un modelo de gestión cosmopolita.

Nos interesa de esta empresa su dimensión, su presencia internacional y la integración de su proceso productivo, que va desde proyectos de silvicultura y reforestación hasta un innovador proyecto de economía circular que permite recuperar, reparar y reciclar los muebles usados para darles nueva vida, pues de otra manera acabarían en el vertedero.

Nuestro objetivo no es analizar las cifras declaradas, las opiniones de trabajadores, clientes e interesados, o las investigaciones y la fiscalización de los medios de comunicación y otras organizaciones sociales, porque precisamente eso ya se hace. Lo que se pretende es identificar algunas de las claves que permiten a la compañía manejarse en la complejidad, ajustándose a los objetivos de medio y largo plazo, y obteniendo resultados positivos a la vez que transforma su modelo de negocio.

#### **4.1.1 El gobierno corporativo**

La estructura corporativa de IKEA se controla a través de un holding que agrupa a sus diferentes divisiones. La propiedad reside en una fundación sin ánimo de lucro radicada en los Países Bajos: “Stichting Ingka Fundación”. Esta fundación posee el control accionarial de la matriz operativa de Inter IKEA Group, de la que dependen IKEA Systems B.V. (patentes y franquicias), INGKA Holding B.V. (distribución, centros comerciales e inversiones) e Inter IKEA (industria).

Analizar con mayor detalle un conglomerado de este tamaño requiere una dedicación que excede este trabajo, pero el hecho de que el control accionarial resida en una entidad sin ánimo de lucro, en cuyos órganos de control y decisión participan personas ajenas a la familia fundadora y a la dirección ejecutiva, puede influir positivamente en la asunción de mayores compromisos éticos. Nuestro propósito es observar el desempeño de los estándares éticos de la empresa indagando en la abundante documentación disponible y en la interacción con algunos de sus stakeholder.

#### **4.1.2 Cultura corporativa**

La cultura empresarial de IKEA se encuentra asociada en la actualidad al compromiso de mantener unos estándares éticos elevados y unas buenas prácticas que comprometen a empleados e integrantes de su cadena de suministro. Un compromiso claro que se alinea con el objetivo de ofrecer un catálogo de productos «limpio» a sus clientes y evitar el deterioro de los atributos de imagen de marca positiva construidos en el largo plazo, puestos en cuestión por casos puntuales en el pasado, en particular por el uso del trabajo infantil por parte de proveedores de algunos países asiáticos.

Un porcentaje considerable de las ventas de IKEA se realiza en los mercados europeos, con una ciudadanía de marcada sensibilidad social y medioambiental. A esto se añade que IKEA es originaria de Suecia, país de tradición protestante y con un notable compromiso en cuestiones laborales y medioambientales, un referente del modelo de Estado de bienestar nórdico. El éxito arrollador del modelo de negocio de IKEA ha empujado un crecimiento no exento de polémicas y denuncias sobre sus prácticas empresariales, que aparecen en los medios de comunicación con cierta frecuencia. Esto se debe a varios factores:

- a. Cierta propensión a la transparencia en la cultura escandinava.
- b. Su presencia activa en las cadenas de suministro globales.
- c. Su visibilidad como marca y su cercanía al consumidor final.
- d. Ser objetivo preferente de fiscalización de organizaciones medioambientales por su gigantesca dimensión en el uso de determinadas materias primas como la madera o el algodón.
- e. Su disposición a responder de sus responsabilidades en casos demostrados.

La existencia de empresas éticamente comprometidas, y con capacidad de liderazgo, es la mejor garantía para la elevación de los estándares éticos y su implementación sistemática, comprometiendo a proveedores, clientes y demás stakeholder con prácticas más responsables.

Respecto de los valores y la retórica, llama la atención que la empresa IKEA, que vende soluciones para el hogar y la decoración, tiene como principio que su diseño sea democrático. ¿Qué pretenden expresar con ello? Pues que trabajan para procurar un acceso generalizado a productos de calidad y a precios razonables. ¿Se trata de pura retórica? Depende del enfoque: si al objetivo de hacer negocio se le añade el propósito de fomentar la igualdad de acceso a unos bienes que mejoran el hábitat, la respuesta es no.

Otra de las cosas que nos llama la atención al profundizar en su web corporativa es que los valores están siempre visibles y que, conforme evolucionan en la sociedad, IKEA los interioriza y los promueve. Valores como: respeto a la diversidad o cuidado de las personas y del medio ambiente. Un apoyo que se respalda mediante una política de transparencia y rendición de cuentas muy activa, así como el alineamiento de sus líderes corporativos y cabezas visibles mediante el compromiso de sus declaraciones públicas.

«Las compañías que incluyan una ambición social en su declaración de visión y la cumplan, mejorarán sus beneficios al ganarse el respeto y la confianza de toda sociedad, y serán más competitivas en el mercado laboral, de forma que podrán contratar, motivar y conservar a las mejores personas». (Dahlvig, 2012).

Esta cita está extraída del libro «Cómo hacemos las cosas en IKEA» (Dahlvig, 2012) escrito por el máximo ejecutivo de esta empresa durante el periodo 1999-2009, quien ha liderado la orientación estratégica de la compañía hacia una mayor identificación con los aspectos sociales y medioambientales.

Así mismo, se percibe el esfuerzo y la determinación corporativa por compartir esos sólidos valores sociales dentro de la organización, propiciando la participación de los stakeholder internos: trabajadores, directivos, accionistas, proveedores ... (Calvo, 2010), resulta fundamental para extender la cultura corporativa al conjunto de los stakeholder.<sup>16</sup>

#### **4.1.3 El código de conducta para los trabajadores**

El código de conducta de IKEA persigue traducir los valores clave de la compañía en comportamientos (INGKA, 2019). El código está emitido por INGKA Group, por tratarse de la matriz de gobierno corporativo que abarca todas las actividades del grupo y sus empresas subsidiarias, por lo tanto, se aplica a la totalidad de co-workers del holding. Se advierte en su prefacio de las implicaciones de carácter civil o criminal derivadas de su incumplimiento, tanto para la empresa como para los individuos afectados.

En su introducción se detallan los antecedentes históricos de la compañía, enfatizando en la visión fundacional de IKEA de ‘crear una vida mejor para una mayoría de gente’.

---

<sup>16</sup> Se incorporan enlaces que remiten a los vídeos corporativos protagonizados por empleados de la compañía donde se aprecia la diversidad y el cosmopolitismo.

<https://youtu.be/nAXr20tUAYQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=wNqq6FSQy70>

[https://www.youtube.com/watch?v=1jn2\\_nZrivQ](https://www.youtube.com/watch?v=1jn2_nZrivQ)

Como se detalla en el apartado sobre cultura corporativa, una visión compartida sólo se puede alcanzar mediante la participación de los trabajadores en los valores fundamentales. Una cultura corporativa es el resultado de lo que se hace, y de cómo se hace de manera colectiva. Cada trabajador es un ‘embajador de esos valores compartidos’, tanto dentro como fuera de la empresa. Se pone el foco en el cliente como centro de cuanto se hace, idea que resulta concomitante en otras compañías como Mercadona<sup>17</sup>.

El código contiene una serie de principios que deben servir como punto de referencia de un correcto desempeño, en particular frente a situaciones delicadas en las que puedan verse envueltos los stakeholder internos:

### **Respecto de cómo se actúa en IKEA**

- Se debe mantener viva la ilusión por los valores compartidos
- Se dan razones plausibles del porqué se necesita un código de conducta
- El código convierte los valores en comportamientos
- ¿Qué se espera de cada cual? Un esfuerzo común y coordinado

### **Respecto de cumplir tanto con el código como con la legislación local**

- Se deben tener en cuenta las consecuencias de ciertas situaciones:
  - ¿Cumplen con la legislación aplicable?
  - ¿Mantendrán la reputación de IKEA intacta?
  - ¿Son consistentes con el Código?
  - ¿Será cómodo explicar la situación a compañeros o gerentes?
  - ¿Se alinea la situación con los valores fundamentales de IKEA?
- Hay que liderar con el ejemplo
- Empujando un cambio positivo para la gente y el planeta
  - ¿Cómo puede contribuir cada cual a este objetivo?

### **Respecto de cómo se trabaja en IKEA**

- Se trabaja por la igualdad de oportunidades y la inclusión
- Se construyen entornos de trabajo abiertos y respetuosos
- Se facilitan condiciones de trabajo seguras y saludables
- Se hace un uso adecuado de los útiles y del tiempo de trabajo
- Se salvaguarda la información y se respeta la privacidad

---

<sup>17</sup> En la cultura empresarial de Mercadona, el cliente es el jefe.

**Respecto de cómo se hacen negocios**

- Se trata de hacer buenos negocios
- Todos los co-workers representan a INGKA Group y la marca IKEA
- Se deben evitar los conflictos de interés
- No se tolera la corrupción
- No se solicitan o aceptan regalos o atenciones

**Como se afrontan las preocupaciones**

- Analizar con serenidad las situaciones complicadas
- Cómo usar la Trust Line (para las líneas de denuncia)

## **4.2. IWAY, EL CÓDIGO ÉTICO PARA PROVEEDORES DE IKEA**

Un primer paso que nos permite entender la estructura de este código ético consiste en contrastarlo con un modelo teórico, en nuestro caso utilizamos «Códigos éticos para el mundo empresarial» (Lozano, 2004).

Estamos ante un ejemplo complejo, pero el objetivo no es realizar una auditoría sino identificar el enfoque y la estrategia que sigue IKEA para controlar de manera integral los procesos productivos que se siguen en la fabricación de los productos de su catálogo y su distribución a lo largo de su extensa red comercial.

El caso de estudio es por tanto el de una compañía global, de éxito sostenido, que precisa conciliar un fuerte crecimiento con los valores de una cultura empresarial que pretende compartir con sus stakeholder. Con el surgimiento de determinados comportamientos irregulares en su cadena de suministro, IKEA recurre a la elaboración de un estricto código ético para asegurar la unidad de acción y el compromiso de su extensa red de proveedores con los valores que proclama.

Conviene señalar que la irradiación de este código de buenas prácticas tiene impacto tanto a nivel interno de la organización como en la cadena de suministro, se proyecta sobre gran variedad de actividades de producción y servicios y es transversal. Por su carácter global, el código IWAY (2016) compromete a más de mil empresas suministradoras de productos y servicios, provenientes de los cinco continentes, y las obliga a prácticas y conductas éticas exigentes en relación a diversas dimensiones como: la explotación en el trabajo, la contaminación o la sobreexplotación de recursos naturales.

Hoy en día IKEA ocupa la posición de líder global en su sector de actividad y ha ampliado vastamente sus actividades industriales con el objetivo de garantizar el abastecimiento de sus tiendas. El aumento del catálogo de productos que ofrece a sus

clientes trae consigo una enorme complejidad en la gestión de los proveedores y, por su presencia en países trayectorias poco estables en cuanto a prácticas laborales y medioambientales, hace que sus acciones sean escrutadas con lupa.

Hay que reseñar que la compañía cuenta con su propia división industrial, IKEA Industry, que produce una parte, tanto de la materia prima como del mobiliario, de lo que que comercializa. Sin embargo, a pesar de disponer de una dimensión industrial extraordinaria, su tasa de cobertura apenas alcanza una parte de sus necesidades de abastecimiento, por lo que dependen en buena medida de proveedores externos. Es en ese círculo de proveedores externos donde en el pasado se identifican, ocasionalmente, prácticas no compatibles para una compañía respetable e IKEA lanza su código IWAY de buenas prácticas, inspirado en las Directrices de la OCDE y el Pacto Mundial.

En una primera lectura del IWAY observamos que su filosofía se basa principalmente en la manera de actuar, y de actuar bien, lo que compromete el modelo de negocio de una compañía con un sesgo social relevante. Este carácter social se sustenta en dos vectores fundamentales: el respeto a unas óptimas condiciones laborales, en especial las referidas al trabajo infantil o a la igualdad de género, y la protección y respeto del medio ambiente.

Estos criterios se fijan a través de tres preguntas, basadas en la estrategia de sostenibilidad de IKEA People & Planet Positive (2014), estrategia que recoge los ‘Principios y derechos fundamentales en el Trabajo’ de la OIT de junio de 1998, y los diez principios del ‘Pacto Mundial de Naciones Unidas’ de 2000. Estás son las preguntas:

- ¿Cuál es el mejor interés para el niño?
- ¿Cuál es el mejor interés para el trabajador?
- ¿Cuál es el mejor interés para el medio ambiente?

El código IWAY es contractual y tiene repercusiones legales. Lo que lo hace más eficaz es que su incumplimiento tiene como consecuencia la inmediata interrupción de la relación contractual y una investigación para determinar sus consecuencias.

Establecer un código de buenas prácticas en una compañía global implica una verdadera transformación de la cultura de empresa, y dedicar cuantiosos recursos al tema, creando un departamento específico al frente de la supervisión y del «*compliance*», y ofreciendo una formación específica a cuadros directivos y trabajadores, para una permanente revisión y actualización de los procesos que se llevan a cabo para determinar los potenciales puntos débiles.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> El código cuenta con un departamento específico: IWAY Development.



Tras proceder a la lectura completa del código IWAY, se colige que el listado de exigencias que deben cumplir los proveedores de IKEA abarca la totalidad de procesos que se desarrollan en los centros de trabajo, así como a la manipulación, tránsito y transporte de mercancías, con una especial incidencia en cuestiones relativas a la seguridad en el trabajo, a las condiciones laborales y a la gestión de residuos, que acaparan prácticamente la totalidad de las operaciones. Estas condiciones deben facilitar la transparencia y trazabilidad necesarias, y a ellas deben adherirse los potenciales proveedores con intención de mantener relaciones comerciales con IKEA, de manera que la compañía pueda establecer una cadena de confianza en la esfera de sus proveedores, a través de la que cumplir sus compromisos en la totalidad de sus operaciones.

Los valores del código IWAY de IKEA son clave en la consecución de unos resultados óptimos en cuestiones como la confianza, la integridad y la honestidad. Estos valores son exigibles a todos los proveedores y un cortafuegos en relación a malas prácticas en las que pudieran incurrir los empleados, como aceptar obsequios, pues constituyen un elemento que incitaría a la corrupción.

#### **4.2.1 Las 14 condiciones y requisitos del capítulo general de IWAY**

- Requisitos IWAY Obligatorios
- Condiciones Generales
- Ética Corporativa
- Medio Ambiente
- Productos Químicos
- Residuos
- Emergencias y Prevención de Incendios
- Salud y Seguridad de los Trabajadores
- Contratación, Horario de trabajo, Salario y Beneficios
- Alojamiento
- Trabajo Infantil y Trabajadores Jóvenes
- Discriminación
- Participación de los Trabajadores
- Acoso, Abuso y Medidas Disciplinarias

Como todo procedimiento clave en la gestión de una empresa de este tamaño, es lenta la definición del código pero, cuando se da el paso al frente, debe hacerse con la seguridad de que se han realizado las investigaciones, los debates y las tomas de decisión adecuadas.

El código ético IWAY persigue afianzar las buenas prácticas de su cadena de suministro para ofrecer un catálogo de productos ‘limpio’ a sus clientes y evitar un deterioro de los atributos de imagen positiva de marca contruidos a lo largo del tiempo y puestos en cuestión por casos puntuales en el pasado, derivados del uso del trabajo infantil por parte de interproveedores o subproveedores de algunos países asiáticos.

En este caso de estudio descubrimos que, a través de la adquisición de bienes y servicios, las grandes compañías multinacionales tienen el potencial de exportar sus valores a las zonas geográficas donde se ubican sus cadenas de suministro, países cuyos estándares socio-ambientales son muy débiles, y la cultura policia muy diferente.

El código IWAY de IKEA tiene muchas características positivas, como la observancia y cumplimiento de unas reglas basadas en las recomendaciones de las organizaciones multilaterales más exigentes, o la exportación de cultura corporativa avanzada a través de las cadenas de suministro a países con valores sociales más débiles.

Se deduce de esto que los códigos éticos emanados del compromiso de las empresas con sus stakeholder y con la sociedad civil no tienen porqué considerarse puramente estéticos, están abiertos a procesos de transparencia y rendición de cuentas sistemáticos.

La existencia de empresas comprometidas con la ética empresarial, si ejercen un liderazgo claro en sus sectores de actividad, es la mejor garantía para el desarrollo de comportamientos más responsables, en tanto que se compromete a todos los interesados con prácticas responsables que se van incorporando al acervo. Con cada gran compañía que abraza unas prácticas responsables se suma un nuevo activo ético, que ejerce el proselitismo y coadyuva a la expansión de comportamientos más responsables.

#### **4.2.2 Perfil de la auditoria IWAY**

A continuación, nos hacemos eco del modelo convencional de auditoría utilizado para el control del IWAY dentro de la cadena de suministro, detallando los puntos utilizados, que resultan clave para evaluar el alineamiento con el código ético de IKEA.

##### **a. Condiciones generales**

- Compromiso de cumplimiento de IWAY
- Responsabilidad de IWAY
- Comunicaciones a los sub-proveedores
- Comunicación IWAY a los trabajadores
- Auditoría interna IWAY
- Actualización de las leyes y reglamentos

**b. Medio ambiente**

- Clasificación del medio ambiente, presentación de informes e inspecciones
- Contaminación del aire exterior
- Contaminación por ruido exterior
- Contaminación del suelo y el agua
- Contaminación del suelo
- Reducción de energía
- Reducción de otros impactos ambientales

**c. Productos químicos**

- Cumplimiento legal
- Lista de productos químicos con Hojas de Datos de Materiales Válidos
- Procedimiento para los productos químicos
- Competencia y formación
- Almacenamiento, manipulación y transporte de productos químicos
- Etiquetado de productos químicos

**d. Residuos peligrosos y no peligrosos**

- Cumplimiento legal
- Lista de residuos
- Procedimiento para los desechos
- Competencia y formación
- Almacenamiento, manipulación y transporte de desechos
- Contratistas con licencia
- incineración / vertedero en el sitio

**e. Prevención de incendios**

- Clasificación de incendios, informes e inspecciones
- Competencia y entrenamiento en incendios
- Equipo de extinción de incendios
- Rutas de escape y salidas de emergencia
- Alarma de evacuación
- Simulacros de evacuación

**f. La salud y la seguridad de los trabajadores**

- Clasificación, informes e inspecciones de salud y seguridad

- Comité de Salud y Seguridad y Capacitación
- Dispositivos de seguridad de las máquinas
- Instrucciones de seguridad
- Peligros para la seguridad
- Equipo de protección personal
- Equipo de primeros auxilios
- Accidentes e incidentes
- Personas capacitadas en primeros auxilios
- Calidad del aire interno
- Temperatura
- Ruido y luz en el lugar de trabajo
- Agua potable
- Higiene
- Comedor - Servicios de comida

**g. Salario y condiciones laborales**

- Mínimo un día libre de cada siete

**h. Discriminación, abuso y medidas disciplinarias**

- Discriminación
- Acoso y abuso
- Castigos y Apelación

### **4.3. IKEA, UNA APUESTA POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Como ya hemos observado anteriormente, IKEA mantiene una orientación de su desempeño plenamente alineada con las últimas tendencias emanadas de las organizaciones multilaterales, propósitos como como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda 2030 de la ONU.

Un mayor compromiso con la RSE se origina a final de los años 90, con el programa *Diez trabajos en diez años (10/10)* impulsado bajo la dirección de Anders Dahlgvig (Dahlgvig, 2012), y se sostiene en el tiempo bajo el mandato de los CEO hasta el actual Jesper Brodin<sup>19</sup>, quien pretende convertir IKEA en referencia ética (*benchmarking*) entre las grandes corporaciones globales.

---

<sup>19</sup> <https://www.linkedin.com/in/jesper-brodin>

En el día a día, este consejero delegado y máximo ejecutivo, informa a través de las redes sociales de los proyectos relativos a los ODS en los que IKEA está comprometida, de su implementación y resultados, ejemplo de rendición de cuentas que sería deseable ver incorporado a la agenda de otras empresas, instituciones y entidades políticas.

El ejemplo de IKEA resulta llamativo en el contexto y escala de la globalización, donde la dispersión es notable y los mecanismos de control escasos cuando no deficientes. Por ello resulta estimulante este compromiso público.

Uno de los problemas que se ha planteado dentro de la disciplina de la RSE es saber hasta qué punto la implicación ética de las empresas es real, dado que en muchas ocasiones se han descubierto contradicciones entre los mensajes y los hechos. IKEA no escapa a esta realidad por tratarse de una multinacional de alcance global que, como otras corporaciones, se ha visto inmersa en escándalos y relaciones conflictivas por malas prácticas laborales. Sin embargo, a partir de esos escándalos la compañía reacciona y crea su código ético, el IWAY, que ya ha sido objeto de atención en el capítulo anterior. Otro aspecto necesario en el caso estudiado es monitorizar si la implementación del código ha supuesto una mejora o se ha quedado en algo más estético y sin resultados tangibles.

IKEA se mantiene fiel a su estilo, diseño a precios asequibles, sin dejar de evolucionar, modernizarse y adaptarse a los cambios sociales. IKEA transmite la importancia clave que para la compañía tienen sus clientes y despierta en estos la identificación con una serie de valores éticos y sólidos, además de situarlos en el centro de sus decisiones.

Veamos un diagrama que ejemplifica la forma en que se transmiten valores.

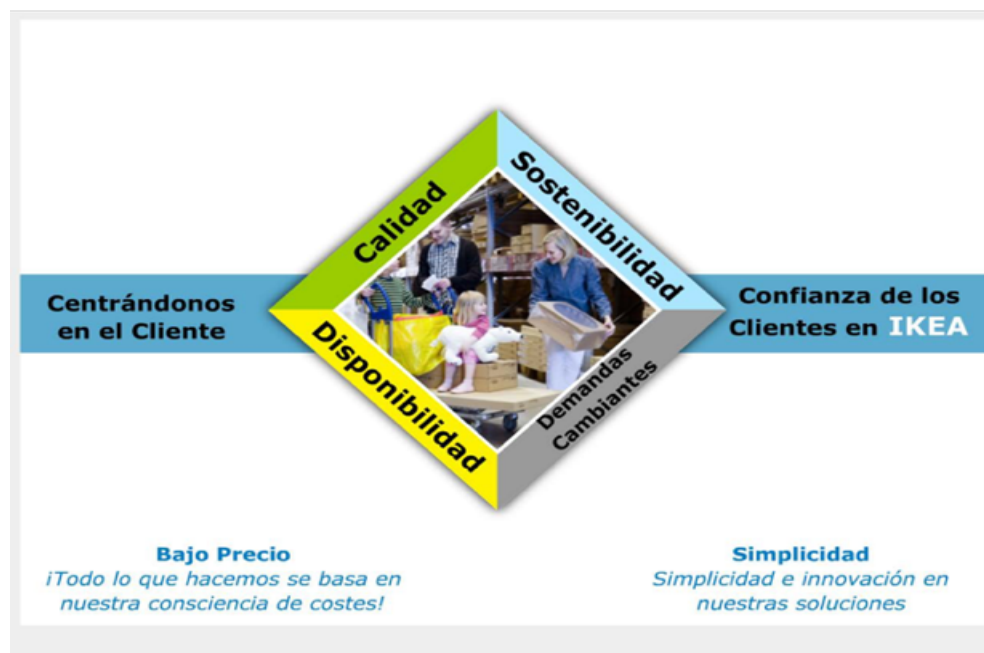


Figura 8: Valores de IKEA. Diapositiva extraída de la página web [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

IKEA dispone de diversas herramientas para comunicar con sus stakeholder: sus tiendas o las páginas web, con abundante información corporativa disponible, pero también otras plataformas como LinkedIn, donde se organizan webinars y conferencias abiertas, o en Facebook. En ambas se percibe la febril labor del departamento de comunicación y el activismo de su consejero delegado en el ámbito social.

Los mensajes de IKEA suelen apelar a las emociones, tienen en cuenta la diversidad, las cuestiones de género y la importancia de la acción social. Una reacción refleja es hacerse la pregunta de si se trata de marketing o por el contrario responde al hecho de que la cultura corporativa sueca está enraizada en los valores de la socialdemocracia nórdica.

Existe un debate vivo, con posiciones favorables y contrarias, respecto de si estos valores de la cultura empresarial de IKEA se filtran suficientemente a toda su cadena de valor y a la organización o tiene un carácter cosmético, aunque lo relevante no sería responder la pregunta de si IKEA es ejemplar o no, sino comparar sus acciones y no sus declaraciones, revisar sus cifras, informes de transparencia, y comparar con otras grandes marcas globales. A primera vista resulta obvio que el esfuerzo que realiza esta empresa va más allá de los mínimos exigibles y mantiene una tendencia incremental.

IKEA promueve compartir valores y cultura de empresa con sus stakeholder internos, siendo estos valores el rasgo diferencial que hace a esta corporación única como marca y lugar de trabajo, y sus tiendas son el lugar de encuentro con sus clientes, lo que ellos llaman '*hogar*'. Vemos cómo los mensajes tienen una potente carga seductora, con el uso de conceptos amables y cercanos que consolidan la fiabilidad y cercanía de la marca e invitan a identificarse con ella.

Lo que descubrimos, a través de la información disponible, es que existen dos discursos diferenciados: uno orientado hacia los clientes y los trabajadores, con quienes se comparten unos valores que cohesionan la familia IKEA, una especie de contrato de adhesión no escrito para este grupo de stakeholder. Por otra parte, tenemos la relación con los proveedores, que está regida por un código ético de estricto cumplimiento que determina la pertenencia a un círculo con normas más estrictas.

Esta diferencia llama la atención, pero tiene su lógica. El cliente tiene libertad de acudir a las tiendas y comprar, es una adhesión voluntaria. Los trabajadores son el eslabón interno que mantiene en pie la estructura de la empresa, la capacidad industrial propia y el contacto con los clientes, deben permanecer motivados pero su relación es laboral, mientras los proveedores vienen obligados por un código que garantiza su cumplimiento.

La empresa se cuida mucho de transmitir claramente el mensaje de los valores que quiere compartir con la organización. Un hecho que llama la atención al visitar sus instalaciones es la presencia de paneles informativos que muestran los principios y compromisos que guían la cultura de la organización y que todos deben respetar.

A continuación, se detalla el repertorio de valores fundamentales que definen la esencia de la cultura corporativa de IKEA en relación con sus stakeholder internos:

- **Unidad:** la unión está en el corazón de la cultura IKEA. Somos más fuertes cuando confiamos el uno en el otro, avanzamos en la misma dirección y nos divertimos juntos.

- **Cuidamos a las personas y al planeta:** Nosotros queremos ser una fuerza para el cambio positivo. Tenemos la posibilidad de producir un impacto significativo y duradero, en el presente y para las generaciones venideras.

- **Conciencia de los costes:** Para tantas personas como sea posible debería ser factible permitirse un hogar hermoso y funcional. Nos desafiamos constantemente a nosotros mismos y otros para hacer más con menos sin comprometer la calidad.

- **Simplicidad:** una forma simple y directa y la forma de ser con los pies en la tierra es parte de nuestra herencia. Se trata de ser nosotros mismos y permanecer cercanos a la realidad. Somos informales, pragmáticos y vemos la burocracia como nuestro mayor enemigo.

- **Renovar y mejorar:** Estamos constantemente buscando nuevos y mejores caminos a seguir. Lo que sea que estemos haciendo hoy podemos hacerlo mejor mañana. Encontrar soluciones a desafíos casi imposibles es parte de nuestro éxito y una fuente de inspiración para pasar al siguiente reto.

- **Diferentes y con significado:** No somos como otras compañías y no lo queremos ser. Nos gusta cuestionar las soluciones existentes, pensar de manera poco convencional, experimentar y atrevernos a cometer errores si es por una buena razón.

- **Dar y asumir la responsabilidad:** Nosotros creemos en el empoderamiento de las personas. Dar y asumir la responsabilidad son formas de crecer y desarrollarse como individuos. Confiando unos en otros, siendo positivos y mirando hacia el futuro inspira a todos para contribuir al desarrollo.

- **Liderar con el ejemplo:** Vemos el liderazgo como una acción, no una posición. Buscamos valores en las personas antes que valorar su competencia y experiencia. Personas que predicar y lideran con el ejemplo. Se trata de ser nuestro mejor yo y sacando lo mejor en el otro.

#### **4.3.1 El compromiso de IKEA con los ODS**

En líneas generales, se percibe el esfuerzo que realiza IKEA en el terreno de la igualdad, con políticas proactivas que han permitido alcanzar un equilibrio en cuestión de género, configurando una plantilla al 50/50 entre hombres y mujeres, especialmente en los niveles superiores del escalafón. Existe igualmente una política nítida de apoyo a los empleados con una orientación diferente y un apoyo explícito a los colectivos LGTB<sup>20</sup>, y también la adhesión al programa de empoderamiento de las mujeres recogido en el UN Global Compact. IKEA hace una implementación activa de los ODS, objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, y se declara comprometida en lo relativo a:

- Igualdad de género
- Energía asequible y limpia
- Reducción de las desigualdades
- Crecimiento económico y trabajo decente
- Consumo y producción responsable
- Acción por el clima

Dentro del ámbito del último de los puntos, la acción por el clima, IKEA ha lanzado un programa bajo la denominación ONE HOME, ONE PLANET (INGKA , 2020), asumiendo compromisos medioambientales que pasan por la reducción de la huella de carbono a través del uso de un transporte más eficiente, de la instalación de turbinas eólicas y huertos solares suficientes para abastecer de electricidad a sus centros y ser autosuficiente y avanzar en proyectos de economía circular para disminuir los flujos materiales, en particular materias primas como la madera y los textiles.

Por otro lado, destacar el compromiso de IKEA con los DDHH en lo que implica el respeto por unas condiciones de trabajo dignas, la erradicación de la explotación laboral infantil, una política activa para promover la inclusión de colectivos marginalizados o sin recursos con el programa de emprendimiento social (IKEA Social Entrepreneurship, 2020) y facilitar su autonomía e independencia económica.

Así mismo, destacar también que IKEA ha iniciado un plan de acción para ayudar a la integración de refugiados, implicando a sus stakeholder habiendo incorporado hasta

---

<sup>20</sup> Esta actitud de apoyo determinado a la diversidad le valdrá críticas muy duras del gobierno polaco, como se puede comprobar en el artículo adjunto publicado hace un año.:

[https://www.naiz.eus/es/info\\_naizplus/20190710/ikea-tildada-como-amenaza-para-la-civilizacion-por-defender-los-derechos-lgtbi](https://www.naiz.eus/es/info_naizplus/20190710/ikea-tildada-como-amenaza-para-la-civilizacion-por-defender-los-derechos-lgtbi)



mediados de 2020 a más de 2.000 refugiados en puestos de trabajo (1% de sus co-workers), en sus tiendas y fábricas, en condiciones idénticas al resto de empleados.

Ello no obsta para que existan zonas grises en el currículo de esta compañía, máxime si tomamos en consideración que su expansión ha sido extraordinaria y que en el camino han surgido casos reprobables, especialmente en proveedores asiáticos por el empleo de menores en sus factorías, que se han corregido, y también en relación a la utilización de madera proveniente de fuentes dudosas en algunos países del este de Europa, tema que está en proceso de investigación por parte de los auditores.

La elección de este caso nos ha permitido obtener una visión aplicada de la teoría para un caso concreto, cuya primera impresión positiva, si bien el volumen de actividades relativas a la RSE de IKEA en las diferentes áreas de su negocio es tan grande que requiere de un trabajo más extenso y profundo para evaluar su alcance.

Hemos analizado las declaraciones y manifestaciones críticas respecto de conductas dudosas de la empresa, y en general suelen surtir un efecto inmediato y una respuesta adecuada a los requerimientos, intentando corregirlas de manera voluntaria y eficaz. Al tener una dimensión global y tratarse de una marca tan reconocida, su gobierno corporativo pone especial cuidado en el aspecto reputacional, y utiliza todos los recursos humanos y económicos a su alcance para despejar dudas sobre su compromiso con la ética empresarial y afianzar su labor de apoyo a los objetivos de desarrollo sostenible.

A modo de conclusión, el modelo de negocio de IKEA: lo que hacen, cómo lo hacen y el valor que aportan a la sociedad, tiene en cuenta la importancia de la teoría de los stakeholder a la hora de planificar su futuro estratégico. En la aplicación práctica de esta teoría, por cultura corporativa y por cercanía con la sociedad, IKEA es un modelo a seguir, un *benchmark* que asume riesgos sin miedo a equivocarse (IKEA Group, 2020).

#### **4.3.2 Un nuevo compromiso con los stakeholder**

La preocupación por satisfacer la exigencia de los stakeholder, de unas reglas de juego limpias, lleva a IKEA a plantearse el impacto que la economía de datos pueda tener sobre su compromiso ético. Al inicio de 2020 pone en marcha una división específica, coordinada por una ex-directiva de Google, para crear unas condiciones objetivas óptimas para que los clientes puedan confiar en que sus datos están en buenas manos, que los pueden monitorizar permanentemente y rectificar aquello que consideren oportuno. Un paso a tener en cuenta por su diferenciación respecto al preceder de las grandes corporaciones tecnológicas, que simplemente trafican con los datos. (DataEthics, 2020)

#### **4.4. LOS INFORMES NO FINANCIEROS DE IKEA**

En un inicio, al estructurar el trabajo, nos planteamos un enfoque único respecto a los informes de sostenibilidad, también llamados no financieros, dado que la implementación de la Directiva 2014/95 (EUR-Lex, 2014) y su trasposición, en el caso de España mediante la nueva legislación aplicable a la información no financiera (EINF), (Ley 11/2018, 2018) es muy reciente. Por tanto, meses atrás desconocíamos el protocolo y los plazos a seguir por parte de las compañías multinacionales en relación a este nuevo marco normativo, y si sería de aplicación para cada una de las subsidiarias.

A través de la búsqueda de fuentes para otros apartados del trabajo nos encontramos con la grata sorpresa de que IKEA Ibérica, en tanto que sociedad radicada en España, ya ha publicado su primer EINF del ejercicio 2018 y recientemente lo ha hecho con el correspondiente al año fiscal de 2019 (IKEA Ibérica, 2020). Se debe observar que los periodos fiscales no son coincidentes entre la matriz y sus subsidiarias. Esta cuestión se debería haber contrastado con antelación, pero nuestro objetivo perseguía analizar la rendición de cuentas de la matriz global para obtener una imagen ampliada de su responsabilidad social.

##### **4.4.1 IKEA Sustainability Report**

El propósito de este punto es analizar la manera en que la empresa presenta su informe de sostenibilidad social y medioambiental y como trata sus distintas dimensiones.

En primer término, es indispensable fijarse en los principales datos y magnitudes que figuran en este Informe Anual de Sostenibilidad, que publica la matriz Inter IKEA Group y que se publica regularmente tras la finalización del ejercicio fiscal. En este caso, el más reciente nos remite al ejercicio 2018-2019 (Inter IKEA, 2019), pues el próximo se publicará probablemente con posterioridad a la defensa de este trabajo.

IKEA, como empresa global y comprometida que es, está adherida a compromisos como las Directrices de la OCDE, los acuerdos de la OIT o el Pacto Mundial y lleva al menos dos décadas incorporando la información social y medioambiental en sus estados financieros, y como Informe de Sostenibilidad independiente hay referencias desde 2012.

El informe nos debe permitir conocer cómo presenta sus resultados no financieros esta empresa, y el alcance de dichos datos respecto a los objetivos previamente fijados. También se pretende indagar sobre el papel que juega la comunicación corporativa en estos informes de sostenibilidad, como herramienta reputacional, ya que a través de la comunicación se construye la comunidad de valores entre IKEA y sus stakeholder.

Los informes de sostenibilidad, bajo los estándares del Pacto Mundial, van precedidos de una carta personal del CEO de la compañía manifestando su compromiso social.

Inter IKEA Group 

23 March 2020

H.E. António Guterres  
Secretary-General  
United Nations  
New York, NY 10017  
USA

Dear Mr. Secretary-General,

I am pleased to confirm our continued support for the Ten Principles of the United Nations Global Compact on human rights, labour, environment and anti-corruption. With this communication, we express our intent to implement these principles.

We remain committed to making the UN Global Compact and its principles part of the IKEA strategies, culture and day-to-day operations and to engage in collaborative projects which advance the broader development goals of the United Nations, particularly the Sustainable Development Goals.

The IKEA Sustainability Report FY19 is reflecting the annual Communication on Progress (COP) and describes the IKEA business' efforts to implement the Ten Principles.

We will continue to show leadership by going beyond our own programmes and operations to advocate global action. We will work both with co-creation, community engagement, stakeholder forums, advisory meetings and partnerships.

Sincerely yours,



Torbjörn Lööf  
President & CEO of Inter IKEA Group

Inter IKEA Group  
Olaf Palmestraat 1  
NL-2616 LN Delft

Tel: +31 (0) 15 215 3815  
Fax: +31 (0) 15 215 3838  
[www.about.IKEA.com](http://www.about.IKEA.com)

© Inter IKEA Group 2019

Page 1 of 1

En síntesis, la carta del presidente confirma la adhesión a los 10 principios del Pacto Mundial, relativos al ámbito de los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha anticorrupción. Igualmente, la empresa se compromete a incluir estos principios en su orientación estratégica, en su cultura corporativa y en sus operaciones diarias, así como se compromete a participar en proyectos que supongan un avance en los objetivos de la ONU, en particular en los relativos a la sostenibilidad. El informe también refleja los avances en la implementación de los 10 principios, a través de la herramienta llamada Communication on Progress (COP).

La carta finaliza manifestando una clara voluntad de liderazgo, para llevar tan lejos como sea posible el logro, a través de un dialogo con el conjunto de los actores afectados.

Respecto del informe, se aprecia la complejidad que implica manejar una compañía con un volumen de negocio de 41 mil millones/€, 211.000 empleados, con presencia a través de sus 422 tiendas propias en 50 mercados y con más de 1.000 proveedores provenientes de más de 50 países. Mantener el control de todo este entramado supone un verdadero esfuerzo para la organización y una capacidad dialógica notable, en la que deben implicarse todos los colaboradores (co-workers), para lo que reciben una formación específica, que va desde la preceptiva lectura, observancia y actualización del código IWAY hasta seminarios internos y difusión de las nuevas iniciativas.

De acuerdo con la importancia de que una comunicación sea ética, indagaremos en la forma en que IKEA comunica sus acciones y logros para identificar como trasladan los resultados de sus acciones, y de ese esfuerzo de transparencia que imprimen a la praxis diaria de la organización, y como se traduce en un lenguaje comprensible y abierto con sus stakeholder.

Hay que tener en cuenta el éxito que ha alcanzado IKEA como marca, a través de la identificación y fidelización que alcanza a obtener de sus clientes. Es un modelo de éxito sostenido a lo largo del tiempo y por tanto resulta interesante indagar en las causas.

Una primera razón podría ser una utilización certera del marketing, tanto en su website como en sus tiendas se percibe que son muy cuidadosos en el manejo de técnicas cercanas al neuromarketing, pues uno tiene la sensación de estar en casa (Villafañe, 2002).

En cualquier caso, lo que nos ocupa en el presente apartado es profundizar en los rasgos y contenidos del informe de sostenibilidad que cada año presenta IKEA tras concluir su año fiscal. por su extensión haremos un resumen básico de los puntos que nos parecen más representativos.

El informe es una potente herramienta comunicativa y refuerza la imagen de marca, al abarcar las actividades integrales del grupo. Su propósito es detallar los resultados reales respecto a la estrategia de sostenibilidad del grupo recogida en el compromiso 'People & Planet Positive' durante el periodo financiero 2018-2019. El informe está dividido en dos secciones: en la primera se detalla el progreso de los resultados respecto de sus compromisos estratégicos, mientras que en la segunda sección analizan los logros desde una amplia perspectiva que abarca la totalidad de actividades del grupo, comerciales, productivas y otras específicamente relacionadas con proyectos de sostenibilidad.

En el índice de contenidos destacamos:

- Introducción: cifras, hitos y desafíos en sostenibilidad
- Estructura del informe: áreas de máximo interés, esquema del holding
- Progresos de la estrategia de sostenibilidad
- Impactos a través de la cadena de valor
- IKEA y los emprendedores sociales
- El código IWAY

En lo que respecta a las cifras, volvemos a repetir las más relevantes que muestran un crecimiento consolidado de las actividades:

- Empleados: 211.000
- Tiendas: 433
- Cifra de negocio: 41,3 mil millones €
- Visitas: 2.800 millones a la página web y 1.000 millones en las tiendas
- e-commerce: incremento del 43% del volumen de negocio

En cuanto a los hitos de la sostenibilidad, se destacan los once más relevantes: una **reducción de la huella de carbono**, una **gestión más responsable de las materias primas**, uso del diseño para **reciclar plásticos**, intensificar el **uso de energías renovables**, aumento de la oferta de **comida vegana**, innovar con una **segunda vida para el mobiliario**, ampliar los productos de **economía circular**, un mayor uso de materiales reciclados, promoción del **trabajo decente**, apoyo a los **emprendedores sociales** y un redoble de las **inversiones para contribuir los objetivos de la Agenda 2030**.

Áreas en las que se pone el foco para mejorar la contribución a la sostenibilidad social:

- Una vida más sostenible y saludable en el trabajo y el hogar
- Acciones para aminorar los efectos del cambio climático
- Políticas de igualdad y promoción de los derechos humanos

Respecto del primer punto, IKEA ha tenido la habilidad de asociar una vida más saludable con su posición de proveedor de productos y soluciones para el hogar, que conlleva la capacidad de ofrecer un entorno más atractivo.

Otro de los aspectos que llama la atención del informe es que se plantea abiertamente un cronograma para evaluar la implementación de las políticas medioambientales de la compañía, fijando como referencia los desafíos establecidos para el ejercicio 2019, los medios de los que se dispone para incentivar los cambios y el objetivo desiderativo de influir en más de uno de cada diez habitantes del planeta en 2030.

En relación a la economía circular, la dimensión de IKEA permite pensar en soluciones de escala que atenúen las externalidades negativas de su actividad, y de hecho lleva tiempo desarrollando alternativas para que el consumo y uso de mobiliario y elementos decorativos sea más sostenible y de efecto neutro en la naturaleza.

Destacan algunas de las acciones llevadas a cabo en progreso respecto del mobiliario:

- Uso de materiales reciclados
- Estandarización de la circularidad
- Mejora del mantenimiento
- Facilidades para la reparación
- Reciclaje de componentes
- Diseñar en base a materias primas sostenibles

El impacto de las actividades humanas sobre el clima es otra de las preocupaciones que recorren los ODS y la Agenda 2030. En ese sentido, IKEA está determinada a reducir sus efectos en lo que le corresponde y este ejercicio ha conseguido que sea negativo y tiene como objetivo continuar dicha senda negativa para recuperar impactos anteriores.

Además de todas las variables vinculadas al cambio climático, observamos en las informaciones recogidas en los apartados más sociales una sensibilidad especial en lo referente a cuestiones de justicia e igualdad, como los esfuerzos por mejorar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, a pesar de algún tropiezo como la retirada del catálogo en un país complicado para la igualdad de género como Arabia Saudí. Otros aspectos a destacar ha sido implementar una equiparación salarial dinámica, ampliar las ayudas a la conciliación, como rasgos distintivos de las políticas sociales de IKEA.

Otra de las líneas de trabajo, con el objetivo de apoyar iniciativas sociales estables, se refiere al reciente compromiso con proyectos de emprendimiento social en comunidades vulnerables, en particular con colectivos de mujeres que puedan aportar su creatividad y su trabajo mediante ayudas iniciales. (IKEA Social Entrepreneurs, 2020).

Esta iniciativa no es novedosa, valga recordar los exitosos proyectos de personajes como Vicente Ferrer o Mohamed Yunus en la India, pero sirve para mostrar la virtualidad de una mayor implicación de la sociedad civil y las empresas en proyectos que obtienen excelentes resultados con aportaciones relativamente modestas.

Sin olvidar el compromiso de ayuda a los refugiados, impulsando un programa de integración con resultados palpables, facilitando empleo estable a un reseñable número de refugiados en situación precaria, a través de programas de colaboración con la ONU.

En las conclusiones finales volveremos sobre alguno de los puntos más relevantes de este informe de sostenibilidad, que confiamos haber sintetizado bien, pese a su extensión, para que resulte de utilidad como complemento del análisis del código ético IWAY y del compromiso de IKEA con los ODS y la Agenda 2030, claves de bóveda de la orientación estratégica de esta empresa, que nació como una tienda de muebles, por iniciativa de un joven emprendedor en 1943, y que pronto cumplirá 80 años en una aparente segunda juventud y en plena forma.

#### **4.4.2 El informe no financiero, EINF, de IKEA Ibérica**

En el ámbito de la UE se ha implementado una Directiva que obliga a las empresas a informar de sus actividades no financieras, siendo obligatorio para empresas de más de 500 trabajadores desde el ejercicio fiscal de 2018 (en España esta obligación alcanza a unas mil empresas). Este eje normativo persigue impulsar una mayor transparencia de la actividad empresarial y su impacto social y medioambiental.

Hemos analizado el EINF de IKEA relativo al ejercicio 2019, en este caso circunscrito al ámbito de la península ibérica. Observamos que se ciñe a la metodología y los contenidos exigidos por el reglamento (Ley 11/2018, 2018):

- Explicación del modelo de negocio: un mejor día a día para una mayoría
- Balance del impacto medioambiental: energías renovables y reducción de CO<sub>2</sub>
- Aspectos relativos al trabajo: sueldos, brecha de género, conciliación ...
- Buen gobierno: libertad sindical, lucha contra la corrupción y la discriminación
- Impacto positivo en la comunidad y relación con los stakeholder
- Información fiscal

La información en general es muy prolija, pero especialmente amplia en lo relativo a cuestiones laborales, como también en lo relativo a las medidas de sostenibilidad aplicadas al conjunto de actividades de las tiendas y de los procesos logísticos.

IKEA Ibérica es una de las divisiones clave en la actividad comercial del grupo, con una facturación de 1600 MM/€, representa en la actualidad un 6,5% del negocio *retail* del IKEA Group.

## **5. CONCLUSIONES**

Las conclusiones de este trabajo nos deberían orientar en dos direcciones: 1- En dirección a conocer mejor el modelo de negocio y las bases culturales de la compañía IKEA; y 2- Para evaluar el verdadero estado de cosas relativo a los compromisos adquiridos con sus stakeholder, con la sociedad y con las instituciones globales.

A la vista de las informaciones obtenidas a lo largo del desarrollo de la investigación, constatamos en primer lugar que IKEA ha mudado de piel, reorientando sus estrategias y enfocando sus esfuerzos, en el medio y largo plazo, con el fin de convertir sus valores en una de las claves de su rentabilidad. Convertir su negocio en un modelo de «negocio bueno», ético y sostenible desde la perspectiva social y medioambiental, sin dejar de crecer y expandirse, es probablemente su actual desafío existencial.

Sin seguir un esquema preestablecido, tomamos en consideración una serie de aspectos que nos parecen relevantes en el análisis del caso, asumiendo las posibilidades de error.

### **El contexto global**

Observando el actual mapa global, se deduce la profundidad de los cambios en muchas de sus dimensiones. De entre ellas quizás la de mayor trascendencia sea la emergencia de China como gran potencia industrial y comercial, con un régimen autoritario de partido único y sin libertades políticas que pone en solfa el *statu quo*, hasta ahora hegemónico, del modelo de sociedad democrática y liberal de mercado.

Durante el periodo de globalización intensiva, 1990-2020, se han producido cambios positivos en las economías de los países emergentes, vinculados en su mayoría a la creación de cadenas de suministro para las grandes corporaciones globales, aumentando el tamaño de su PIB y mejorando el nivel de vida de sus poblaciones, pero con derivadas muy negativas como su mayor contribución al cambio climático, que nos afecta a todos por igual. Este periodo ha producido sucesivas crisis en esos países emergentes. Pero, lo que verdaderamente trastoca el orden mundial es la crisis financiera de 2008 que deja maltrechas a las clases medias occidentales y que menoscaba la reputación del modelo liberal-democrático. Sin entrar a valorar los impactos que pueda acabar produciéndose a consecuencia de la Covid-19, pues carecemos de una perspectiva suficiente.

En este contexto, el alineamiento a unas normas morales concretas, basadas en los principios de la carta universal de los derechos humanos, invita a las empresas a adoptar un mayor compromiso social, como parte fundamental que son de la sociedad civil. Su cumplimiento regular, particularmente en lo referido a derechos sociales, laborales, medioambientales y medidas anticorrupción, es el nuevo estándar corporativo.



### **Los recursos morales**

A la vista de los rasgos de conducta corporativa de IKEA, se la puede identificar con un perfil de ética económica integrativa. Por la forma en que está construida su relación con clientes y stakeholder, se percibe una voluntad de compartir valores con todos los afectados (respeto medioambiental, igualdad de género, apoyo a los refugiados ...) e informar de los progresos o retrocesos en el cumplimiento de objetivos (diariamente a través de las redes sociales o mediante amplios informes anuales, tanto financieros como no financieros) para así obtener la aprobación y confianza de la sociedad.

En definitiva, esta empresa potencia el desarrollo y crecimiento de sus recursos morales disponibles y aprovecha la estrecha relación con el cliente, facilitada por las visitas a las tiendas, para transmitir unos valores socialmente positivos que acaban siendo compartidos por la comunidad. El ámbito de actividades de IKEA, y su potencial impacto en el medio ambiente y en la vida social de las colectividades donde están asentadas sus factorías y tiendas, es inmenso. Al visitar los centros de trabajo de IKEA se palpa un ambiente particular, la cultura y los valores de empresa están muy presentes, aunque en ocasiones esa presencia se perciba como excesiva.

### **Las relaciones laborales**

En el plano laboral, IKEA, por su dimensión, desarrolla una política laboral que debe ser homogénea y ello puede a veces tensar la estabilidad del empleo. En Polonia, país con un fuerte crecimiento económico y un aumento brusco del nivel de vida, resulta complicado mantener a los mejores empleados. La dinámica del mercado laboral implica que siempre hay alguna empresa dispuesta a cazar el talento de empleados que han sido formados en una empresa internacional, sensibles al componente salarial, pues existe una fuerte competencia por captar el capital humano de calidad. IKEA, por su política integrada y su tamaño, tiene dificultades para evitar esta sangría de talento y debe reclutar permanentemente a nuevos empleados e invertir en su formación, siempre con una visión de medio plazo, que es donde se alcanzan unos rendimientos óptimos del talento.

Sin olvidar el valor intrínseco de desarrollar políticas de igualdad, que no todas las empresas asumen en la actualidad. Visitando los centros de trabajo de IKEA, podemos percatarnos de que los puestos medios y de dirección están ocupados por mujeres en una proporción 50/50. Esta empresa promueve una igualdad de género y de salario estricta, y existe una política activa de apoyo a la conciliación, tanto para hombres como mujeres, si bien la propia experiencia indica que las bajas prolongadas de maternidad, que pueden llegar hasta los dos años, casi siempre son asumidas por la madre.

### **La diversidad**

Otra de las políticas activas de las que queda constancia es el respeto a la diversidad. En IKEA no se pregunta por las orientaciones personales, por las creencias religiosas o políticas. Existe un ambiente de gran tolerancia y de apoyo activo a las minorías étnicas y a colectivos como el LGTB. Con motivo del problema de los refugiados políticos de países como Siria o Afganistán, se ha puesto en marcha un programa de integración que se va desarrollando con demostrado éxito, lo que no exime que entre una comunidad tan amplia y diversa puedan existir resistencias, particularmente en países cuyos gobiernos se han posicionado claramente a la contra con políticas anti inmigración, como ya hemos reseñado anteriormente en el caso de Polonia.

### **La sostenibilidad**

Entre los compromisos formales que forman parte habitual de los procedimientos y las dinámicas de trabajo, podemos encontrar: 1- Una estricta política de reducción de desperdicios de materia prima, todo se aprovecha o tiene una segunda vida; 2- Una constante preocupación por las normas medioambientales, posicionándose siempre a la vanguardia de la investigación y colaborando abiertamente con los institutos tecnológicos de mayor prestigio; 3- Una predisposición natural a poner en marcha acciones de economía circular; 4- Una exigencia estricta de suscribir el código IWAY por todos los proveedores y una optimización del transporte para reducir la huella de CO2.

### **El cambio social**

Respecto de como puedan afectar los cambios sociológicos a la futura evolución de la compañía, la dirección y la propiedad son conscientes de la urgencia de adaptarse rápidamente. Cambios que tienen diferentes dimensiones: 1- En lo social, un proceso de urbanización intensivo que ha hecho surgir centenares de megaciudades en países emergentes, con millones de habitantes; y 2- Una tendencia hacia la individualización, derivada de una menor dependencia de la provisión familiar, como muestran las investigaciones más recientes de sociólogos como Richard Florida o Saskia Sassen.

### **La tecnología**

No podemos obviar el proceso de digitalización que implica la robotización de gran parte de los procesos fabriles y logísticos, junto con la expansión del comercio online y los cambios en las formas de distribución comercial. Cambios y transformaciones que suponen una oportunidad para IKEA, pues son compatibles con su modelo de negocio, además de que su presencia global les permite disponer de un panóptico para observar los cambios de tendencias, en todos los órdenes, y reaccionar rápida y adecuadamente.

### **La competencia**

Junto a las oportunidades siempre surgen amenazas, que lógicamente preocupan en IKEA. Existe una gran inquietud por la canibalización de su modelo de negocio, pues la venta de mobiliario y equipamiento para el hogar en una tienda física situada en los suburbios de las ciudades, en la que pasar el día, disfrutar de las novedades o comer mientras los niños juegan en el kindergarten, ya no resulta tan atractiva a los millenials.

Las nuevas generaciones de nativos digitales prefieren la compra online, que modifica las reglas del juego comercial, y para ello es preciso situar pequeñas tiendas en los centros urbanos y en barrios de moda, en las que el cliente puede palpar el producto, percibir sensaciones y tener acceso a una parte representativa del catálogo.

Gigantes como Amazon o Alibaba han comenzado a comercializar muebles similares a los de IKEA en sus plataformas, aunque con precios inferiores, por el ahorro que supone prescindir de almacenes y tiendas físicas que los oportunistas no necesitan.

Esto genera una gran preocupación en IKEA porque desvaloriza su modelo de negocio, que se enfrenta, como tantos otros, a cambios drásticos y precisa de una urgente revisión que, a buen seguro, ya tienen en marcha los directivos y analistas de esta corporación.

### **La comunicación**

En cuanto al informe como herramienta de comunicación corporativa, es interesante destacar la incorporación de mensajes precisos, relativos a cuestiones de igualdad, sostenibilidad o diversidad, en todos los ámbitos a su alcance. La acción de marketing más potente de IKEA es su catálogo, cuya distribución física llega a doscientos millones de clientes, probablemente la publicación con mayor tirada y difusión del planeta. La apuesta medioambiental y el compromiso con la diversidad disponen de un espacio destacado en el catálogo de IKEA, cuyo slogan más recurrente es que venden *diseño democrático*. El catálogo es un eficaz vehículo para transmitir sus valores, que calan en clientes, colaboradores y proveedores, moviéndoles hacia un mayor compromiso social.

### **Privacidad y transparencia**

IKEA ha detectado los riesgos que para su buena reputación, basada en la confianza del cliente, podría tener un manejo arbitrario de la gran cantidad de información que registran, por lo que ha dado un paso innovador contratando a una ex-directiva de Google para liderar la implementación de un programa de gestión de datos que permita al cliente, desde la App, proteger su privacidad mediante un cuestionario breve, sencillo y fácil de cumplimentar, donde se podrá elegir si se navega de incógnito o qué tipo de información se está dispuesto a compartir. Esto es factible porque le negocio de IKEA no son los datos.

### Análisis crítico

Con el fin de no parecer condescendientes, y aún reconociendo desde el principio de realidad que IKEA puede considerarse un modelo de referencia en cuanto a transparencia y buen hacer, hemos buceado en los cuestionamientos de su modelo y en los casos de malas prácticas con denuncias concretas para conocer la reacción de la compañía.

– **En lo fiscal.** Un punto débil en el entramado empresarial de IKEA es su estructura societaria que, si bien sigue unas pautas comunes a las mayores corporaciones europeas, a los ciudadanos de a pie no les resulta fácilmente comprensible. El argumento del fundador Kamprad, aduciendo que una menor fiscalidad favorece una competitividad en costes que repercute en el cliente final, tiene difícil encaje en las condiciones económicas y fiscales actuales. Puede que no tarde mucho en incorporarse una nueva cláusula a los ODS relativa a la necesidad de que las grandes empresas, tecnológicas, industriales o comerciales, contribuyan a las arcas públicas en la misma proporción que las pequeñas, las medianas o el ciudadano de a pie. (Cowan, 2014).

– **En lo industrial.**

La contradicción entre producir masivamente, para obtener economías de escala que permitan ofrecer precios imbatibles, se topa con límites ambientales, a pesar de que se debe defender que la madera es el único recurso realmente renovable en la naturaleza. La investigación y la innovación tecnológica deberían avanzar en el sentido de poder ofrecer un sistema de reciclado para productos originalmente concebidos para un uso único. El equilibrio entre el uso racional de recursos y la economía circular es prioritario.

– **En lo medioambiental**

Para una compañía de la dimensión de IKEA, las denuncias por malas prácticas no son la regla sino la excepción. Sin embargo, se debe insistir en la necesidad de mantenerse en el papel de *rol model*. IKEA, por sí sola, consume el 1% de los recursos forestales anuales del planeta. Lo que aparentemente pueda parecer irrelevante no lo es. Ese porcentaje, en apariencia mínimo, tiene un impacto crítico en los proveedores. Igualmente sucede con el algodón, otra de las materias primas masivamente consumidas en los procesos productivos de IKEA. Y así con otras tantas materias primas y productos intermedios, terrenos en los que la ejemplaridad puede jugar un papel tractor decisivo respecto de los comportamientos éticos de otros actores. El esfuerzo inversor de IKEA en relación a la reducción de la huella de carbono y el empleo de energías renovables es encomiable, y es de desear que sirva de referencia para el resto de grandes actores empresariales.

**– En lo laboral**

Este aspecto resulta de los más delicados, junto con los medioambientales, en la trayectoria de IKEA, pero es debido a su máxima exposición en los medios y las redes.

De tanto en tanto aparece alguna denuncia aislada de malas prácticas laborales, como el espionaje a los empleados en Francia. Sin embargo, si consideramos la dimensión laboral de la compañía, más de 200.000 co-workers, como gustan llamarles, parece casi milagrosa la ausencia de una mayor conflictividad. Quizá la comunidad en valores tenga un peso sustantivo en la percepción de los trabajadores respecto de la empresa.

Este fenómeno es extensivo a una mayoría de grandes corporaciones en la actualidad, algunas de ellas españolas como Inditex o Mercadona, verdaderos líderes que gestionan su capital humano con «mano de hierro en guante de seda».

**– En lo social**

En este ámbito, debemos reconocer que IKEA es una de las pocas empresas europeas que ha podido, por su estructura laboral, recoger el guante de Naciones Unidas y del gobierno alemán en relación a la integración de inmigrantes llegados en aluvión de las guerras de Siria y Afganistán. Aunque resulte aparentemente una cifra modesta, como en el caso del consumo relativo del recurso natural madera, IKEA ha conseguido integrar en su estructura laboral a 2.000 refugiados, lo que supone el 1% de sus recursos humanos.

**A modo de epílogo**

En una reciente entrevista en la revista de la Oxford University Press , Collin Mayer, antiguo Decano de la Escuela de Negocios Saïd de Oxford, especialista en finanzas globales y corporativas, a propósito de la declaración emitida por la Business Roundtable, insistía en la idea de que nuestra prosperidad futura depende de un factor clave: que los negocios sean buenos y propicien el bien común.

Simultáneamente a la publicación de aquel artículo (Mayer, 2019), en el verano de 2019 tuve la oportunidad de asistir a varios cursos de la Universidad de Verano Menéndez Pelayo de Santander (UIMP). Uno de los cursos magistrales estaba impartido por el reputado economista Antón Costas, con quien se mantuvo un diálogo crítico acerca de la indolencia de las grandes corporaciones antes los actuales problemas del mundo, en mi caso inspirado por la lectura del libro «Ciberleviatán» (Lassalle, 2019). Ante mis aceradas críticas, acerca de los peligros que se ciernen sobre los logros extraordinarios del Estado de Bienestar, Costas apeló al valor de las ideas a lo largo de la historia de la economía.

La participación en el presente programa de posgrado, “Ética y Democracia”, con su diversidad de propuestas teóricas, amplía nuestra capacidad de análisis y nos nutre con nuevas ideas. El estudio de las éticas aplicadas conduce a una mejor comprensión de la realidad económica y social, y a una pregunta trascendental y de difícil respuesta: ¿existe un baremo universal con que medir el compromiso ético de las organizaciones?

A través de la investigación, encontramos algunos ejemplos de comportamientos corporativos que van un paso por delante, con el protagonismo de empresas escandinavas, que marcan la buena dirección, tan necesaria en tiempos de cambio.

Un ejemplo es la compañía danesa Novo Nordisk utilizado por Mayer (Mayer, 2019). El modelo de negocio tradicional de esta empresa es producir insulina para abastecer a los diabéticos. Su compromiso es producir a costes competitivos para poder llevar su solución, de manera asequible, a todos los enfermos, independientemente de su capacidad económica. Pero, ¿qué encontramos de novedoso? Sencillamente, que Novo Nordisk ha decidido intervenir en la fase de prevención, actuando sobre las causas de la enfermedad, ayudando a mejorar la cultura dietética de la población.

En nuestro análisis crítico del caso IKEA, nos encontramos con casos negativos para la reputación de la empresa, de carácter puntual, que la compañía resuelve con determinación, rapidez y transparencia. Pero nos llama la atención, en mayor medida, que hay aspectos positivos en su desempeño, como la aspiración a no sólo hacer buenos negocios sino a ser un negocio bueno, ético y socialmente comprometido.

Estamos huérfanos de buenos referentes, por lo que en ocasiones aceptamos como óptimo lo que es manifiestamente mejorable. En esta carrera de fondo por la convivencia y la sostenibilidad, forzar a las grandes corporaciones a que asuman las doctrinas y las ideas consensuadas por una mayoría, orientadas a una mejora de la gobernanza global, es la única manera plausible de mejorar el mundo que viene.

Esperemos que IKEA continúe a la vanguardia de las innovaciones éticas y sociales.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Appiah, K. (2008). *Mi cosmopolitismo*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de [www.cccb.org](http://www.cccb.org).
- Argandoña, A. (1998). La Teoría de los stakeholders y el bien común. *EBEN 10th Annual Conference*. Barcelona: IESE.
- Bauman, Z. (2005). *Modernidad y ambivalencia*. Barcelona: Antrophos.
- Berlin, I. (1988). *Cuatro ensayos sobre la libertad*. Madrid: Alianza.
- Bourdieu, P. (1999). *La distinción*. Barcelona: Taurus.
- Calvo, P. (2010). La participación de los stakeholders internos, factor clave para una gestión ética y responsable de la empresa. en Aitziber Mugarra, *Teoría Superior de Stakeholder*, pp. 1-19.
- Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos, Revista de Filosofía* (47), pp. 199-232.
- CNMV. (2020). *Informe sobre la supervisión por la CNMV de los informes financieros anuales y principales áreas de revisión del ejercicio siguiente (Ejercicio 2018)*. Recuperado el 9 abril de 2020, de [www.cnmv.es](http://www.cnmv.es): <https://www.cnmv.es/portal/verDoc.axd?t={50d65e1d-25c0-4cbf-929b-b55e082b7adc}>
- Conill, J. (2017). *Horizontes de economía ética*. Madrid: Tecnos .
- Cortina, A. (1991). La razón práctica como herencia de la ilustración. *Enrahonar* (17), pp. 31-42.
- Cortina, A. (1995). Ética empresarial y opinión pública. *Claves de Razón Práctica* (56), pp. 48-75.
- Cortina, A. (1996). El estauto de la ética aplicada. *Hermenéutica crítica. Isegoría, CSIC* (13), pp. 119-134.
- Cortina, A. (2002). *Por una ética del consumo, la ciudadanía del consumidor en un mundo global*. Barcelona: Taurus.
- Cortina, A. (2004). Las tres edades de la ética empresarial. En *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. (págs. 17-37). Madrid: Trotta.
- Cowan, R. (2014). *Did you know that IKEA is a charity?* Recuperado el 22 julio de 2020, de [www.somo.nl](http://www.somo.nl): <https://www.somo.nl/did-you-know-that-ikea-is-a-charity/>

- Dahlvig, A. (2012). *Cómo hacemos las cosas en IKEA*. Recuperado el 10 julio de 2020, de <https://www.leadersummaries.com/resumen/la-historia-de-ikea>
- DataEthics. (2020). *IKEA Gives Users Big Promises on Privacy and Data Ethics*. Recuperado el 21 septiembre de 2020, de [www.dataethics.eu: https://dataethics.eu/ikea-gives-users-big-promises-on-privacy-and-data-ethics/](https://dataethics.eu/ikea-gives-users-big-promises-on-privacy-and-data-ethics/)
- De George, Richard T. (2011). *Historia de la Ética empresarial en Valores y ética en el Siglo XXI*. Recuperado el 7 febrero de 2020, de [www.bbvaopenmind.com: https://www.bbvaopenmind.com/articulos/historia-de-la-etica-empresarial/](https://www.bbvaopenmind.com/articulos/historia-de-la-etica-empresarial/)
- Domingo, A. (2019). Ciudadano y responsabilidad, de Hans Jonas a Carol Gilligan. *Pensamiento*, 75 (283), pp. 357-373.
- Domingo, A. (2019). La profecía de Bauman. Diez claves en la despersonalización del mundo. *SCIO. Red de investigaciones filosóficas*.
- EUR-Lex. (2001). *Libro Verde*. Recuperado el 9 agosto de 2020, de [eur-lex.europa.eu: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366)
- EUR-Lex. (2014). *Directiva 2014/95/UE*. Recuperado el 11 mayo de 2018, de [eur-lex.europa.eu: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32014L0095](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32014L0095)
- EUR-Lex. (2015). *Summaries of EU Legislation, Responsabilidad social de las empresas en la UE*. Recuperado el 12 septiembre de 2020, de [www.eur-lex.europa.eu: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c00019&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c00019&from=ES)
- Freeman, R. E. (2011). *www.bbvaopenmind.com*. Recuperado el 6 febrero de 2020, de La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación en "Valores y ética para el siglo XXI": <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-losstakeholders-y-la-reputacion/>.
- Fukuyama, F. (17 de junio de 1999). Pensando sobre el fin de la historia diez años después. *El País*.
- Fundación ETNOR. (s.f.). *www.etnor.org*. Recuperado el 6 septiembre de 2020, de <https://www.etnor.org/aplicando-la-etica/>
- García-Marzá. (2017). "Todos sin ser todos deciden. Democracia y publicidad en Kant". *Cuadernos salmantinos de filosofía*, vol. XXXII.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.



- García-Marzá, D. (2017). "De los códigos éticos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social". *El profesional de la información*, 26 (n.2).
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS*, vol. II (nº 17), 205-224.
- Gracia, D. (2013). *www.youtube.com*. Recuperado el 3 mayo de 2020, de La Bioética y el mundo parlamentario: <https://youtu.be/TaD9rOHawoc>
- GRI. (2015). *Making the Connection*. Recuperado el 2 septiembre de 2020, de [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org):  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/UNGC-G4-linkage-publication.pdf>
- GRI. (2020). *www.globalreporting.org*. Recuperado el 4 septiembre de 2020, de About GRI: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Ignatieff, M. (2018). *Las virtudes cotidianas*. Madrid: Taurus.
- IKEA Group. (2020). *About the stakeholder dialogue*. Recuperado el 14 septiembre de 2020, de [www.ikea.com](http://www.ikea.com):  
[https://www.ikea.com/ms/en\\_JP/about\\_ikea/our\\_responsibility/partnerships/other\\_stakeholders.html](https://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/our_responsibility/partnerships/other_stakeholders.html)
- IKEA Group People & Planet Positive. (2014). *Sustainability Strategy for 2020*. Recuperado el 22 noviembre de 2019, de [www.ikea.com](http://www.ikea.com):  
[https://www.ikea.com/ms/en\\_AU/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf](https://www.ikea.com/ms/en_AU/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf)
- IKEA Ibérica. (2020). *Informe no financiero IKEA Ibérica S.A. 2019*. Recuperado el 15 septiembre de 2020, de [www.ikea.com](http://www.ikea.com):  
<https://www.ikea.com/es/es/files/pdf/d6/ba/d6ba26cd/informe-no-financiero-ikea-iberica-fy19.pdf>
- IKEA Social Entrepreneurship. (2020). Recuperado el 21 abril de 2020, de <https://www.ikeasocialentrepreneurship.org>:  
<https://www.ikeasocialentrepreneurship.org/en/how-we-work>
- INGKA . (2020). *OHOP 2020*. Recuperado el 22 enero de 2020, de [www.ingka.com](http://www.ingka.com):  
<https://www.ingka.com/one-home-one-planet/>

- INGKA. (2019). *Code of Conduct*. Recuperado el 15 diciembre de 2019, de [www.ingka.com: https://ico-worker.ingka.com/nl/Documents/Code of Conduct 2019.pdf](https://ico-worker.ingka.com/nl/Documents/Code%20of%20Conduct%202019.pdf)
- Inter IKEA. (2019). *Annual Summary & Sustainability Report - FY19*. Recuperado el 11 noviembre de 2019, de [www.ikea.com: https://newsroom.inter.ikea.com/publications/all/breaking-the-trend--ikea-reports-a-decrease-in-climate-footprint/s/309a4361-6968-4bda-8542-a3cbc26dcd6f](https://newsroom.inter.ikea.com/publications/all/breaking-the-trend--ikea-reports-a-decrease-in-climate-footprint/s/309a4361-6968-4bda-8542-a3cbc26dcd6f)
- ISO 26000. (2010). *Guía de responsabilidad social*. Recuperado el noviembre de 2019, de [www-iso.org: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es)
- IWAY Código de conducta Ed. 5.2. (2016). Recuperado el 11 noviembre de 2019, de [www.ikea.com: https://www.ikea.com/es/es/customer-service/proveedores-pub5b81b881](https://www.ikea.com/es/es/customer-service/proveedores-pub5b81b881)
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.
- Kant, I. (2016). *Sobre la paz perpetua*. Madrid: Alianza.
- Keane, J., & Feenstra, R. A. (2014). Democracia monitorizada en España. Nuevas formas de participación política en el marco de la era digital. *Telos*(98).
- Lassalle, J. M. (2019). *Civerleviatán*. Barcelona: Arpa.
- Ley 11/2018. (2018). Recuperado el 6 marzo de 2020, de [www.boe.es: https://www.boe.es/eli/es/l/2018/12/28/11](https://www.boe.es/eli/es/l/2018/12/28/11)
- Lozano, J. F. (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.
- Marinas, J. M. (2000). Simmel y la Cultura del Consumo. *Reis*(89/00), 183-218.
- Mayer, C. (2019). *Better business makes the greater good*. Recuperado el 10 septiembre de 2020, de [www.sbs.ox.ac.uk: https://www.sbs.ox.ac.uk/oxford-answers/prosperity-better-business-makes-greater-good](https://www.sbs.ox.ac.uk/oxford-answers/prosperity-better-business-makes-greater-good)
- Moyo, D. (21 de marzo de 2009). *Why Foreign aid is Hurting Africa*. Recuperado el 20 abril de 2018, de [The Wall Street Journal: https://www.wsj.com/articles/SB123758895999200083](https://www.wsj.com/articles/SB123758895999200083)
- OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Recuperado el 2 septiembre de 2020, de <https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>.
- OCDE. (2020). [www.oecd.org](https://www.oecd.org/). Recuperado el 2 septiembre de 2020, de <https://www.oecd.org/acerca/>

- Ortí, A. (1994). La estrategia de la oferta en la sociedad neocapitalista de consumo: génesis y praxis de la investigación motivacional. *Política y Sociedad*, pp. 16-37.
- Peña, J. (2010). Los orígenes del debate sobre la justicia global. *Isegoría - CSIC* (43), pp. 363-386.
- Pérez-Zafrilla, P. (2011). Desigualdad, pobreza y desarrollo. El reto de la justicia distributiva en el pensamiento de John Rawls. *Anuario filosófico*, 44 (2), pp. 305-334.
- Rawls, J. (1993). *El liberalismo político. Conferencia I, Ideas fundamentales*. Barcelona: Planeta.
- Rawls, J. (1997). *Teoría de la Justicia*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Siurana, J. C. (2009). *La sociedad ética. Indicadores para evaluar éticamente una sociedad*. Barcelona: Proteus.
- UN. (2015). *Agenda 2030*. Recuperado el 11 noviembre de 2019, de [www.un.org](http://www.un.org): <https://www.un.org/es/ga/70/resolutions.shtml>
- UN. (2015). *Sustainable development*. Recuperado el 2 septiembre de 2020, de [www.un.org](http://www.un.org): <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Weber, J. (1993). Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly* (3-4), pp. 419-436.
- Weber, M. (2012). *El político y el científico*. Madrid : Alianza Editorial .
- Wikipedia contributors. (2020). *Friedman doctrine*. Recuperado el 16 septiembre de 2020, de [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org): [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Friedman\\_dctrine&oldid=97019851](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Friedman_dctrine&oldid=97019851)
- 1
- Zamagni, S. (2012). *Por una economía del bien común*. Madrid: Ciudad Nueva.